



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGOCIOS**

Valéria Gomes dos Santos

**CONFIGURAÇÕES DAS REDES SOCIAIS DE UMA ASSOCIAÇÃO EM
DIFERENTES PERÍODOS DA GESTÃO**

Brasília/DF
Jun/2015

VALÉRIA GOMES DOS SANTOS

**CONFIGURAÇÕES DAS REDES SOCIAIS DE UMA ASSOCIAÇÃO EM
DIFERENTES PERÍODOS DA GESTÃO**

Monografia apresentada ao curso de Gestão de Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Gestão de Agronegócios.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja

Brasília/DF
Jun/2015

Ficha Catalográfica

Santos, Valéria Gomes.

Configurações das redes sociais de uma Associação em diferentes períodos da gestão / Valéria Gomes dos Santos. – Brasília-DF. 2015.

69 f. : il.

Monografia (Bacharelado em Gestão de Agronegócios) – Universidade de Brasília, Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, 2015.

Orientação: Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja.

1. Redes sociais. 2. Gestão organizacional. 3. Influência.
4. Informação.
Título.

**CONFIGURAÇÕES DAS REDES SOCIAIS DE UMA ASSOCIAÇÃO EM
DIFERENTES PERÍODOS DA GESTÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso da aluna Valéria Gomes dos Santos

Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja
Universidade de Brasília / FAV /UnB
(Orientadora)

Prof. Me. Sérgio Ricardo Franco Vieira
Faculdade Juscelino Kubitschek
(Examinador)

Profa. Dra. Magali Costa Guimarães
Universidade de Brasília / FAV /UnB
(Coordenadora)

Brasília/DF
Jun/2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, principal responsável por tudo isso.

À minha orientadora, Maria Júlia Pantoja, pela paciência, dedicação, sabedoria e incentivo que muito me auxiliou em todo o desenvolvimento desse Trabalho de Conclusão de Curso.

À essa Universidade e a todos os mestres e amigos de verdade, que me ensinaram, incentivaram e me apoiaram constantemente, em especial, Luma Alexandrino e Sérgio.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A todos que trabalham na Associação e que se dedicaram a responder à entrevista e ao questionário.

E a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada!

“Dentro do ambiente organizacional, as redes funcionam como espaços para o compartilhamento de informação e conhecimento, que podem ser tanto presenciais quanto virtuais, em que pessoas com os mesmos objetivos trocam experiências, criando bases e gerando informações relevantes para o setor em que atuam”. (TOMAÉL; ALCARÁ; CHIARA, 2005).

RESUMO

As organizações são criadas para atingir objetivos que não poderiam ser alcançados por iniciativa individual. Dentro do contexto organizacional, a análise de redes sociais é importante para a compreensão das relações entre indivíduos, grupos e organizações e para se analisar como essas relações podem influenciar a dinâmica organizacional, especialmente seus processos de mudança e de tomada de decisão. O presente estudo objetivou caracterizar as configurações de redes sociais de profissionais de uma Associação no setor do agronegócio, que tem sua sede e domicílio legal na cidade de Brasília-DF, em diferentes períodos da gestão organizacional. Para tanto, realizou-se o mapeamento das redes de influência e informação por meio da realização de entrevista semiestruturada com o diretor da organização e por aplicação de um questionário aos funcionários da Associação com perguntas referentes à atual gestão e à gestão anterior. Os resultados foram organizados e analisados com o software Ucinet. Os resultados encontrados revelaram que existe uma maior reciprocidade de relações entre os atores na rede de parceria de trabalho do que na rede de amizade, existindo uma maior coesão na rede de parceria de trabalho em ambos os períodos de gestão. Observou-se uma mudança no desenho das redes de parceria de trabalho nos dois períodos da gestão. Na gestão anterior haviam quase que duas sub-redes e um único indivíduo estabelecia a comunicação entre elas. Na atual gestão, já se verifica um maior número de ligações entre os atores, gerando uma melhor comunicação entre eles e facilitando a troca de informações entre os indivíduos. Analisando a rede de amizade e a rede de parceria de trabalho da atual gestão, observou-se que o gerente financeiro apresenta um certo grau de centralidade em ambas as redes. Esses dados mostram que provavelmente esse é o ator que mais influencia os demais tanto sobre assuntos de trabalho como sobre assuntos não relacionados ao trabalho.

Palavras-chave: Redes sociais. Gestão organizacional. Influência. Informação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Rede de Amizade (Atual Gestão).....	41
Figura 2 – Rede de Amizade (Gestão Anterior).	43
Figura 3 – Rede de Parceria de Trabalho (Atual Gestão).	46
Figura 4 – Rede de Parceria de Trabalho (Gestão Anterior).....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise Estrutural da Rede.....	21
Quadro 2 – Análise Micro da Rede.	22
Quadro 3 – Pesquisas realizadas em redes Sociais	23
Quadro 4 – Rede de Amizade	39
Quadro 5 – Rede de Parceria de Trabalho	44
Quadro 6 – Índices de Centralidade da Rede de Amizade	49
Quadro 7 – Índices de Centralidade da Rede de Parceria de Trabalho	50
Quadro 8 – Atores Críticos da Rede de Amizade.....	52
Quadro 9 – Atores Críticos da Rede de Parceria de Trabalho	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EMATER-DF	EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO DISTRITO FEDERAL
FASFIL	FUNDAÇÕES PRIVADAS E ASSOCIAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS NO BRASIL
FPA	FRENTE PARLAMENTAR DA AGRICULTURA
IBGE	INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
IPEA	INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA
MAPA	MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO
SEBRAE	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Descrição da Situação Problemática.....	13
1.2	Objetivo Geral.....	13
1.3	Objetivos Específicos	13
1.4	Justificativa.....	14
1.5	Métodos e Técnicas de Pesquisa	14
1.6	Estrutura e Organização do Trabalho	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	Associativismo no Agronegócio	16
2.2	Importância e Principais Conceitos em Redes Sociais.....	18
2.3	Níveis de Análise	19
2.4	Estudos Empíricos na Área de Redes Sociais	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	27
3.1	Delineamento da Pesquisa.....	27
3.2	Caracterização da Organização Estudada.....	28
3.3	População e Amostra	31
3.4	Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa.....	31
3.5	Procedimentos de Coleta e Análise de Dados	33
4	RESULTADOS E DISCUSÃO	34
4.1	Resultados da Entrevista Semiestruturada	34
4.2	Resultados do Questionário para Mapeamento das Redes Sociais.....	38
4.2.1	<i>Medidas Estruturais da Rede como um todo.....</i>	<i>38</i>
4.2.2	<i>Medidas Centradas nos Atores</i>	<i>48</i>
4.2.3	<i>Identificação de Atores Críticos.....</i>	<i>51</i>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
	REFERÊNCIAS.....	59
	APÊNDICE A: Questionário para Mapeamento das Redes.....	63

1 INTRODUÇÃO

As configurações dos processos e das dinâmicas sociais nos contextos organizacionais não necessariamente acompanham as estruturas formais que moldam os organogramas, funções gerenciais, cargos e desenho das equipes de trabalho nas organizações.

No artigo pioneiro de Krackhardt e Hanson (1993), o fenômeno da existência de estruturas sociais informais é focalizado no mundo corporativo. Os autores argumentam que na maioria das organizações o trabalho real é executado informalmente através de contatos pessoais e propõem uma discussão sobre possíveis estratégias para a gestão de tais redes sociais, através da identificação de pessoas que têm papéis críticos de ligação entre os demais elos das redes. Os referidos autores encontraram em seus estudos forte correlação entre o suporte de redes sociais intraorganizacionais de confiança e mudanças organizacionais bem-sucedidas. Além disso, na pesquisa conduzida por Kuipers (1999) foi possível constatar correlação entre satisfação no trabalho e redes sociais informais de informação.

Reafirmando esse enfoque, Garcias (2001), menciona que as organizações são criadas para atingir objetivos que não poderiam ser alcançados por iniciativa individual. Nesse sentido, a análise das relações entre indivíduos, grupos e organizações constitui o foco de interesse dos estudos no campo de redes sociais. As redes sociais são importantes para a compreensão das organizações porque podem influenciar a dinâmica organizacional, especialmente seus processos de mudança e de tomada de decisão.

A dinâmica dos membros dos grupos e equipes dentro das organizações é importante na análise do comportamento organizacional em ambientes rurais e agroindustriais. Quando os indivíduos se organizam em grupos, suas características individuais são expressas e influenciam o comportamento do grupo. De acordo com Chiavenatto (2005), as organizações são grupos de pessoas que trabalham em conjunto para utilizar e aplicar recursos organizacionais e alcançar propósitos comuns e que precisam, necessariamente, serem administradas. O autor ainda argumenta que existem dois tipos de grupos: os formais e os informais. Os grupos formais são aqueles definidos pela estrutura da organização, que são estimulados ao trabalho conjunto para alcançar objetivos organizacionais. Já os grupos informais,

surtem espontaneamente das relações sociais de interação entre as pessoas, como os grupos primários, os de interesse, de amizade e coalizões.

O conjunto de relações que os indivíduos estabelecem ao interagir com outros indivíduos pode ser vista como uma rede de relações que pode orientar as escolhas, comportamentos e atitudes dos indivíduos dentro de uma organização. A análise de redes é utilizada por diversos autores, das mais diversas áreas do conhecimento para investigar fenômenos organizacionais relativos à: rotatividade, atitudes, motivação, conflitos, difusão e adoção de inovações, cultura organizacional, relações de gênero, aprendizagem, entre outras. O termo rede apresenta uma série de definições, mas sempre voltadas para a ideia de interação, troca e ligação. Vieira (2008) apresenta a ideia de que nas ciências sociais e psicológicas, redes sociais são formas específicas de interação entre indivíduos, redes urbanas, redes organizacionais, movimentos sociais, entre outras.

No presente trabalho, o termo Rede foi utilizado tanto na perspectiva macro, com um foco mais amplo e estrutural da rede, quanto no enfoque micro, buscando identificar as pessoas ou atores que um determinado indivíduo está efetivamente interagindo e suas conexões. A representação gráfica de uma rede lembra um circuito de comunicação. Ou seja, indica que algumas pessoas estão em contato ou mantendo ligações com outras em um dado contexto social.

Para facilitar e auxiliar o alcance dos objetivos do grupo é importante a presença de atores que sejam capazes de potencializar a manutenção, expansão e dinâmica do fluxo dos conteúdos das redes informais de amizade e parceria de trabalho.

Diante disso, algumas questões iniciais se apresentam: *seria possível a existência de diferentes configurações de redes sociais informais em contextos organizacionais e de trabalho ao longo do tempo? Tais configurações poderiam ser influenciadas por atores críticos transacionando diferentes naturezas de conteúdo dentro dessas redes?*

O presente trabalho teve como finalidade caracterizar as configurações das redes sociais informais de amizade e parceria de trabalho no contexto de uma associação no setor do agronegócio, que tem sua sede e domicílio legal na cidade de Brasília - Distrito Federal, e comparar suas respectivas configurações em dois períodos da gestão organizacional.

1.1 Descrição da Situação Problemática

Cresce a visão das organizações como redes sociais em que os indivíduos interagem continuamente. As articulações em grupo são movidas a atingir objetivos que sozinho o indivíduo não conseguiria. Para garantir esses objetivos torna-se importante analisar os diferentes papéis que os atores desempenham na configuração das redes sociais e que os possibilita influenciar as pessoas para o alcance de metas e objetivos na organização.

Diante disso, o presente estudo está embasado em torno das seguintes questões: *Em que medida as redes sociais de amizade e parceria de trabalho podem influenciar os processos de tomada de decisão dentro de uma organização? Em que medida as características de atores críticos influenciam as configurações das redes sociais informais, em diferentes períodos de tempo, no contexto de uma Associação no setor do agronegócio?*

1.2 Objetivo Geral

Caracterizar as configurações de redes sociais de profissionais de uma associação em diferentes períodos de gestão.

1.3 Objetivos Específicos

- Caracterizar o processo de formação da associação;
- Mapear as redes sociais de amizade e parceria de trabalho entre os membros de uma Associação;
- Descrever os papéis críticos desempenhados pelos participantes das redes mapeadas em diferentes períodos de gestão;
- Analisar as relações existentes entre as configurações de redes sociais e os resultados/desempenho da associação em diferentes períodos de tempo.

1.4 Justificativa

O estabelecimento de relações entre os indivíduos é comum tanto fora como dentro do ambiente de trabalho. Analisar em que medida essas interações podem influenciar os processos de socialização, de tomada de decisão e desempenho organizacional é importante para se conhecer o papel que os diferentes atores desempenham na rede e em que medidas determinados atores podem influenciar as pessoas para o alcance de metas e objetivos organizacionais.

Devido à escassez de estudos dessa natureza no setor do agronegócio, o estudo pretende contribuir com a discussão e o esclarecimento do tema, demonstrando a importância das redes sociais informais no alcance dos objetivos das organizações, especialmente daquelas que estão inseridas no contexto agroindustrial e rural.

Procurando explorar uma abordagem teórica e metodológica pouco utilizada, em especial no campo do agronegócio, a pesquisa adota a perspectiva meso de análise, que se apresenta como potencial de pesquisa, integrando as dimensões micro (indivíduo) e macro da gestão do agronegócio. Os resultados da pesquisa são úteis para acadêmicos e produtores identificarem a importância e relevância das redes sociais, especialmente na efetividade da ação coletiva e dos grupos de interesse dentro de uma associação.

1.5 Métodos e Técnicas de Pesquisa

Para a realização da pesquisa foi utilizada uma amostra composta por funcionários de uma Associação. Foi realizada entrevista semiestruturada e aplicado questionário aos funcionários da Associação, que geraram subsídios para o mapeamento das redes sociais informais de amizade e parceria de trabalho. As características estruturais das redes como um todo e de seus atores individualmente foram mapeadas com a utilização do *software* de redes sociais – UCINET. Os desenhos das redes foram feitos com o auxílio do *software* Netdraw, que é um *software* projetado especificamente para o desenho de redes.

1.6 Estrutura e Organização do Trabalho

O trabalho está estruturado em 5 (cinco) capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma breve contextualização da temática e do objeto de estudo deste projeto, bem como sua problematização. O segundo capítulo apresenta e analisa os referenciais teóricos que fundamentam o presente trabalho, analisando: as características gerais do associativismo, dando ênfase ao setor do agronegócio; a importância da análise de redes, bem como os principais conceitos e níveis de análise. No mesmo capítulo também são apresentados alguns estudos empíricos realizados sob a perspectiva de redes sociais. O terceiro capítulo detalha os procedimentos metodológicos estabelecidos para operacionalização dos objetivos propostos para o estudo. O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa. E por fim, no quinto capítulo, são elencadas as referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta os marcos referenciais que fundamentam o presente estudo. Inicialmente é apresentada uma contextualização geral sobre associativismo, dando ênfase ao associativismo no agronegócio. Depois, serão examinados os conceitos de redes sociais e sua importância no campo dos estudos organizacionais. A seguir, o foco recairá sobre os níveis de análise das redes sociais: nível estrutural e dos atores críticos da rede. Serão também descritos sucintamente alguns estudos empíricos conduzidos dentro da abordagem de redes sociais.

2.1 Associativismo no Agronegócio

Associação, de acordo com a definição do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2009), é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne pessoas físicas ou outras sociedades jurídicas com objetivos comuns, visando superar dificuldades e gerar benefícios para os seus associados. Assim, o associativismo permite a construção de melhores condições do que aquelas que os indivíduos teriam isoladamente para a realização dos seus objetivos.

Nesse sentido, as associações de produtores rurais surgem da necessidade de aglutinação de produtores rurais e suas famílias, para resolverem problemas comuns, na área de educação, saúde, produção e comercialização de alimentos e produtos artesanais, entre outros (BRASIL, 2009).

As Associações estão disciplinadas no Novo Código Civil, Lei nº 10.406/2002, Capítulo II e também na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, art. 5º, parágrafos XVII a XXI:

XVII - é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar;

XVIII - a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;

XIX - as associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado;

XX - ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado;

XXI - as entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente (BRASIL, 1988).

As associações de interesse privado, bem como as cooperativas, são maneiras de agregar agentes do setor produtivo para a busca de melhorias na cadeia produtiva. De acordo com Fornazier e Waquil (2011), com uma maior agregação de agentes, consegue-se um maior poder de negociação e possibilidade de conversação com o poder público, possibilitando fazer pressão política, tentando influenciar as decisões do poder público em busca de seus interesses como, por exemplo, buscar incentivos financeiros ou fiscais para o setor que representam.

Algumas das principais vantagens de uma Associação são:

- Aumentar o poder de barganha e de reivindicação do grupo associativo;
- Facilitar a assistência técnica grupal e o processo de capacitação geral, possibilitando a redução de custos de produção e a melhoria da produtividade;
- Facilitar a diversificação planejada da produção familiar, tornando-a sustentável economicamente;
- Permitir a aquisição e a utilização de bens que não poderiam ser adquiridos individualmente;
- Proporcionar melhor distribuição dos resultados gerados pela atividade agrícola e a expansão do mercado interno (BRASIL, 2009).

A pesquisa Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (FASFIL, 2010), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), atualizou para 290.692 o número de associações sem fins lucrativos e fundações privadas existentes no Brasil. Destas, 7.664 são fundações e 283.028 são associações sem fins lucrativos.

O associativismo tem sido uma prática muito utilizada para proporcionar o desenvolvimento do agronegócio brasileiro. O associativismo constitui uma alternativa para a viabilização das atividades econômicas, possibilitando um caminho efetivo para participar do mercado em melhores condições de concorrência (BRASIL, 2014). Ganança (2006) ressalta a importância do associativismo para a manutenção e estabilidade do sistema político ao possibilitar a agregação de

interesses individuais e sua expressão na esfera pública, permitindo a educação dos cidadãos para a prática e o convívio democráticos.

2.2 Importância e Principais Conceitos em Redes Sociais

Na busca por satisfazer seus interesses e necessidades os indivíduos precisam interagir uns com os outros, estabelecendo, assim, diversas redes, como as de amizade, trabalho, confiança, entre outras. As relações sociais estão presentes em praticamente todas as esferas em que os seres humanos estão inseridos, inclusive dentro do ambiente organizacional. Nessa perspectiva, as organizações podem ser analisadas sob a perspectiva das redes sociais.

A análise das redes sociais é objeto de estudo dos mais diversos campos do conhecimento. Elas compreendem o conjunto de relações estabelecidas pelos indivíduos quando estes interagem com outros indivíduos, seja através de relações formais ou informais. Marques (1999) define rede social como o campo estruturado por vínculos entre indivíduos, grupos e organizações construídos ao longo do tempo. Esses vínculos têm diversas naturezas, e podem ser construídos intencionalmente, embora a sua maioria tenha origem em relações herdadas de outros contextos.

Silva e Ferreira (2007) consideram rede social o conjunto de pessoas (ou empresas, ou qualquer outra entidade socialmente criada) interligadas (conectadas) por um conjunto de relações sociais tais como amizade, relações de trabalho, trocas comerciais ou de informações. E, segundo Ferreira (2011), nessas relações os atores sociais desencadeiam os movimentos e fluxos sociais, através dos quais partilham crenças, informação, poder, conhecimento, prestígio etc.

No ambiente das redes, o compartilhamento de informação e de conhecimento entre as pessoas é constante. As interações entre os integrantes da rede proporcionam, a cada conexão, diferentes informações determinadas por um interesse (TOMAÉL; ALCARÁ; CHIARA, 2005). Tomaél e Marteleto (2005) acreditam que o compartilhamento eficiente de informação entre os atores de uma rede pode assegurar ganhos, porque cada participante melhora, valendo-se das informações às quais passa a ter acesso e que poderão reduzir as incertezas e promover o crescimento mútuo.

Segundo Andrade (2002), os esforços analíticos para compreender a dinâmica de formação e manutenção das redes sociais desenvolveram-se com pesquisas empíricas com mais ênfase na Sociologia. Porém a utilização da análise de redes não é recente. Nelson (1984) cita estudos a partir da década de 50 que já utilizavam a perspectiva de redes. O autor já considerava importante o estudo das redes sociais pelo fato de essa análise considerar as próprias relações componentes da estrutura organizacional e assim permitir estudar as interações entre as relações formais e informais e outros tipos de relações.

Martelete (2001) ressalta a importância das redes sociais no processo de socialização e mobilização dos indivíduos. A autora destaca que os efeitos das redes sociais podem ser vistos fora de seus espaços, nas interações com o Estado, a sociedade ou outras instituições. Dessa forma, a análise de redes pode ser aplicada no estudo de diferentes questões e situações sociais.

No âmbito organizacional, o estudo das redes sociais apresenta papel importante, pois as relações informais estabelecidas pelos indivíduos dentro da organização podem influenciar a dinâmica organizacional e os processos de tomada de decisão. Dentro do ambiente organizacional, as redes funcionam como espaços para o compartilhamento de informação e de conhecimento, que podem ser tanto presenciais quanto virtuais, em que pessoas com os mesmos objetivos trocam experiências, criando bases e gerando informações relevantes para o setor em que atuam (TOMAÉL; ALCARÁ; CHIARA, 2005).

2.3 Níveis de Análise

De acordo com Marques (2009), através da análise de redes, é possível identificar detalhadamente os padrões de relacionamentos entre atores em uma determinada situação social, assim como as suas mudanças no tempo. Esse mapeamento de informações pode auxiliar os processos de mudança e de tomada de decisão dentro de uma organização.

A abordagem em redes deve levar em consideração alguns indicadores estruturais importantes. Costa (2003) apresenta dois níveis de análise: o nível de análise estrutural, que engloba o tamanho, a densidade, distância geodésica, diâmetro e a coesão da rede, e o nível de análise micro, onde o foco recai nos

atores críticos da rede (conector central, expensor de fronteiras, corretor de conteúdo transacional e o especialista periférico).

Ao se fazer uma análise estrutural de rede sobre alguns atores, é possível identificar o papel e a relevância que determinados membros do grupo desempenham dentro da rede estudada, como por exemplo, identificar as características de um conector e as relações estabelecidas entre este e os demais indivíduos do grupo. Para isso, é importante analisar algumas características da rede, como o seu tamanho, a densidade das ligações, a distância geodésica e o diâmetro entre os atores, a sua coesão e a existência de cliques.

O tamanho de uma rede, de acordo com Costa (2003), é o total de ligações efetivas (relações reais) ou de ligações potenciais (relações latentes) existentes num determinado grupo de pessoas. O tamanho da rede é importante, pois influencia o conhecimento e acompanhamento dos movimentos, ações e reações dos seus concorrentes, na adoção de ações estratégicas. Todos os demais critérios estruturais são calculados a partir do tamanho da rede.

O mesmo autor também apresenta o conceito de densidade, como sendo o quociente das ligações efetivamente existentes entre os atores da rede pelo total de ligações possíveis entre estes atores, ou seja, um índice da quantidade e dos tipos de informação potenciais que podem ser trocados entre as partes da rede. De acordo com Vieira (2008), a densidade da rede pode indicar em que velocidade e como se difunde a informação entre os atores.

A distância geodésica, também importante na análise de redes, é definida por Costa (2003) como o caminho mais curto entre dois atores de uma rede e o diâmetro como a maior distância geodésica entre quaisquer pares de atores desta rede. Nessa perspectiva, o diâmetro representa o quão “grande” é uma rede e quantas etapas são necessárias para uma informação ou um conteúdo “atravessar” de um lado para outro da rede (VIEIRA, 2008).

Outro fator necessário para se alcançar resultados positivos em uma rede é a coesão. Coesão é uma força que age para que os membros permaneçam no grupo. Os grupos coesos são capazes de controlar o comportamento e o desempenho de seus membros (BRASIL, 2014). Olson (1999) argumenta que a coesão é mais facilmente estabelecida em grupos pequenos, porém também é possível haver coesão em grupos intermediários e grandes.

Em suma, o nível de análise estrutural retratado acima, é composto de vários indicadores, conforme ilustrado no Quadro 1, abaixo:

Quadro 1 - Análise Estrutural da Rede

Indicadores	Definição
Tamanho	Total de ligações efetivas ou potenciais
Densidade	Razão entre ligações efetivas e ligações potenciais
Distância Geodésica	Caminho mais curto entre dois atores de uma rede
Diâmetro	Maior distância geodésica entre quaisquer atores de uma rede
Coesão	Grau de afinidade entre atores do grupo ou subgrupo

Fonte: A autora.

Por outro lado, o nível de análise micro enfatiza a importância de papéis críticos desempenhados pelos atores que compõem as redes sociais. Um dos elementos da rede é o ator. De acordo com Costa (2003), ator pode ser definido como uma determinada pessoa, uma corporação ou unidades sociais coletivas.

Quando um ator se conecta a outros é estabelecida uma ligação. Essas ligações podem se dar por meio de amizade, associação, filiação, relações formais, entre outras (COSTA, 2003). O conjunto de ligações de um tipo específico entre os membros de um grupo é chamado de relação. Um conjunto de ligações de amizade entre os atores de um grupo ou o conjunto de ligações de laços biológicos são exemplos de ligações que caracterizam uma relação (VIEIRA, 2008).

Wasserman e Faust (1994) fornecem maiores detalhes sobre alguns exemplos de ligações estudadas em análises de redes:

- Avaliação de uma pessoa por outra (por exemplo, expressa em amizade, gostar de, ou respeito);
- Transparências de recursos materiais (por exemplo, transações comerciais, emprestar ou tomar bens emprestados);
- Associação ou filiação (participar juntamente de um evento social, ou pertencer a um mesmo grupo social);
- Interações comportamentais (conversar, mandar mensagens);
- Movimentação em lugares e status (mobilidade física e social);
- Relações formais (autoridade e hierarquia).

Outro conceito utilizado na análise de redes é o de subgrupos. Subgrupos são subconjuntos de atores, juntamente com todas as ligações entre eles. Subgrupos de

2 atores e respectivas ligações recebem o nome de díades e subgrupos de 3 atores e respectivas ligações, tríades (COSTA, 2003).

Esses conceitos permitem que se identifique o papel e a influência que os atores exercem na rede. De acordo com Costa (2003), o papel desempenhado por um ator dentro de uma rede pode ser crucial para a manutenção e expansão da rede.

Vieira (2008) defende que em um subconjunto de uma rede em que os atores são ligados de forma mais próxima e mais intensa do que aos outros membros da rede há a existência de clique ou pequena associação. O autor exemplifica que em termos de relação de amizade e grupos sociais, pessoas se associam em cliques com base na idade, gênero, religião, ideologia, afinidade teórica, entre outras.

O conjunto desses fatores permite analisar a interação e o desempenho de uma rede e como elas podem influenciar no desempenho das organizações e até mesmo na liderança organizacional.

Conforme apresentados acima, os papéis críticos desempenhados pelos atores dentro da rede estão sucintamente apresentados no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Análise Micro da Rede

Papéis	Definição
Conector Central	Ator que liga a maior parte das pessoas de uma rede umas com as outras
Expansor de Fronteiras	Conecta uma determinada rede com outras partes de uma organização ou com outras organizações
Corretor de informação	Mantém a comunicação entre os diferentes subgrupos de uma rede, unindo-os e impedindo que a rede se fragmente em subunidades menores e menos eficientes
Especialista Periférico	A quem todos de uma rede podem recorrer sempre que algum conhecimento específico é necessário

Fonte: Costa (2003).

As análises micro e estrutural das redes sociais permitem examinar a dinâmica organizacional e compreender as relações sociais entre os indivíduos no ambiente de trabalho e os papéis que eles exercem no ambiente em que estão inseridos.

2.4 Estudos Empíricos na Área de Redes Sociais

Alguns estudos já foram realizados utilizando a abordagem de redes sociais. Andrade (2002) considera a contribuição da metodologia de análise das redes sociais importante para se compreender questões tais como: mecanismos de formação e manutenção de redes organizacionais, exercício do poder dentro da rede e qual o tamanho ótimo de uma rede organizacional. No estudo das cadeias produtivas, o autor considera a análise de redes importante no processo de gerenciamento das relações entre os participantes da cadeia de valor do bem ou serviço e a auxiliar no planejamento estratégico tanto externo quanto interno da organização.

Para dar suporte ao estudo e demonstrar a relevância desse tipo de análise para a compreensão dos processos organizacionais, o Quadro 3 a seguir, apresenta sucintamente os resultados de algumas pesquisas.

Quadro 3 - Pesquisas Realizadas em Redes Sociais

Autor(s) / Ano	Objetivo	Amostra	Método	Resultados
Neiva e Pantoja (2008)	Descrever e analisar a estrutura social e as reações dos indivíduos durante a implantação de uma associação de produtores rurais do Distrito Federal.	15 produtores rurais e 5 profissionais de uma empresa de extensão rural do Distrito Federal (Emater-DF).	Entrevistas semi-estruturadas, questionário e utilização do <i>software</i> UCINET.	Os produtores apresentavam atitudes de oposição, desconfiança e temor à mudança proposta, gerando comportamentos de resistência, desistência, baixa adesão às propostas, além de retiradas de produtores durante o processo de implantação da associação. Os vínculos sociais foram de grande importância para o sucesso da implantação da associação de produtores.
Vieira (2008)	Verificar se ocorriam alterações nas redes intra-organizacionais de uma empresa pública,	174 pessoas na primeira etapa e 114 na segunda etapa.	Aplicação de questionário para mapear as redes informais de amizade e comunicação durante a implementação de mudança na	As mudanças ocorridas na organização durante o período da pesquisa influenciaram nas relações informais dos empregados e a rede teve que se

Autor(s) / Ano	Objetivo	Amostra	Método	Resultados
	considerando intervenções para mudança organizacional.		estrutura da empresa e 11 meses depois, quando a mudança estrutural já estava implementada.	reorganizar para se adaptar à nova realidade organizacional.
Ferreira (2011)	Estudar as redes organizacionais construídas pelas relações e fluxos de trabalho, de inputs críticos e de conselhos na empresa Organ.	45 funcionários da Organ, porém só 42 funcionários responderam ao questionário aplicado.	Questionário desenvolvido e disponibilizado em uma plataforma da Internet.	Os diferentes poderes estão distribuídos por vários atores. Os atores de maior prestígio, influência, independência ou controle de fluxo são normalmente atores de nível intermédio, na estrutura formal da organização, que detêm maior centralidade e poder, sendo que, em alguns casos, há atores de nível hierárquico inferior que desempenham papéis de relevância em alguma das redes. O estudo mostra que estar localizado em um ponto estratégico da rede é possivelmente mais importante que estar localizado em um determinado nível hierárquico, mesmo que superior.

Fonte: A autora.

No estudo de Neiva e Pantoja (2008), os dados obtidos no mapeamento das redes sociais evidenciaram que as reações à mudança relacionadas ao processo de implantação de uma associação de produtores no Distrito Federal – DF foram de desconfiança e temor. Mais especificamente, o grau de confiança do grupo no indivíduo que propôs a introdução das mudanças e as experiências anteriores com outras associações de produtores rurais foram determinantes para a participação dos produtores. Os resultados do mapeamento indicaram ainda a existência de redes com pouca interação e possibilidade de crescimento, bem como de atores importantes para melhor estruturação das redes com vistas à efetivação das mudanças pretendidas. Em síntese, o estudo em tela permitiu analisar as atitudes e

comportamentos dos produtores e gerou subsídios necessários à tomada de decisões coletivas com vistas à implantação da associação.

Na dissertação de Vieira (2008), a análise das redes sociais permitiu verificar as mudanças ocorridas na empresa durante um período de reestruturação e auxiliou na percepção de como essas mudanças influenciaram as relações informais dos empregados frente à nova realidade organizacional. A empresa estudada teve sua presidência mudada e a diretoria executiva reestruturada após 12 anos sob poder do antigo presidente. Os resultados apontaram que a empresa pode não ter atingido os objetivos pretendidos com o processo de mudança, pois as intervenções não melhoraram a comunicação dentro da organização e criaram algumas barreiras para disseminar a nova missão e visão de futuro, bem como a implantação de novos macroprocessos. Na rede de comunicação identificou-se elos perdidos que causaram buracos estruturais, reduzindo a eficiência e eficácia de contato dos atores.

Já o estudo de caso de Ferreira (2011), mostra através do mapeamento das redes que os atores de maior influência na rede Organ normalmente não são os atores de posição hierárquica mais elevada, e sim atores de nível intermédio que detêm maior centralidade e poder, o que pode parecer uma contradição ao modelo hierárquico tradicional. A rede Organ é composta por três redes separáveis: a rede de trabalho, a rede de inputs críticos e a rede de conselhos. A análise mostra que as redes são bastante descentralizadas, principalmente no que tange a dar e intermediar conselhos. Nenhum ator tem elevada influência nas redes e o controle do fluxo é exercido por diferentes atores nas diferentes redes. Em todas as redes o presidente figura em um dos dois quartis mais importantes, mas em nenhuma rede ele é um dos dois ou três atores com maior prestígio, influência, independência ou controle de fluxo.

As pesquisas apresentadas acima permitem verificar a variedade de temáticas que podem ser analisadas sob a perspectiva de redes sociais e a relevância que tais estruturas vêm assumindo ao longo do tempo nos mais variados campos do conhecimento, inclusive no campo dos agronegócios.

Os dados obtidos nos estudos relatados reafirmam a argumentação de Krackhardt e Hanson (1993) de que nos contextos organizacionais as atividades e projetos são, em sua maior parte realizados de maneira informal por meio de múltiplas interações sociais. Os autores destacam ainda que a identificação das

peessoas que tem papéis críticos de ligação entre os demais elos das redes pode subsidiar intervenções gerenciais com vistas a potencializar a gestão dos indivíduos e grupos para o alcance de resultados efetivos no trabalho.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção foram detalhados os procedimentos metodológicos adotados no presente trabalho em termos do delineamento da pesquisa, caracterização do contexto e da amostra estudada, especificação dos instrumentos utilizados, bem como procedimentos de coleta e técnicas para análise dos dados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa focalizou as redes sociais informais e adotou a premissa de que as organizações sociais e de trabalho podem ser entendidas como redes que articulam grupos de indivíduos interagindo continuamente. Tais estruturas sociais possibilitam que os indivíduos alcancem objetivos coletivos que de forma individualizada não poderiam ser atingidos. Para tanto estabeleceu as seguintes questões de pesquisa: *Em que medida as redes sociais de amizade e parceria de trabalho podem influenciar os processos de tomada de decisão dentro de uma organização? Em que medida as características de atores críticos influenciam as configurações das redes sociais informais, em diferentes períodos de tempo, no contexto de uma associação no setor do agronegócio?*

O presente trabalho tem natureza qualitativa no que tange à análise dos atores críticos da rede (papéis) e no processo de caracterização da Associação estudada. Godoy (1995) enumera algumas características essenciais para se identificar uma pesquisa qualitativa. São elas: ter o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; ter caráter descritivo; e os pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados. No que trata dos indicadores para análise estrutural da rede, como densidade, grau de coesão, diâmetro, entre outras medidas, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa. Pradanov e Freitas (2013) classificam a pesquisa quantitativa como aquela que busca traduzir em números, as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las e para isso utiliza recursos e técnicas estatísticas.

De acordo com os objetivos propostos neste trabalho, a pesquisa pode ser ainda classificada como descritiva, pois tem como objeto uma unidade a ser analisada (GODOY, 1995). Pradanov e Freitas (2013) classificam a pesquisa

descritiva como aquela que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como por exemplo, questionários e observação sistemática.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa pode ainda ser definida como estudo de caso, pois o estudo tem como objeto uma unidade a ser analisada. De acordo com Godoy (1995), o estudo de caso visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.

3.2 Caracterização da Organização Estudada¹

A Associação foi fundada há 16 anos devido à uma percepção dos Estados brasileiros de que era necessária uma entidade nacional para representá-los. Ela é constituída por nove associações estaduais e tem como objetivo representar o setor que está inserida, tornando-o cada vez mais competitivo e reconhecido pela sua qualidade, tanto no cenário nacional quanto internacional.

A Associação atua em termos político, econômico e social junto aos setores público e privado, defendendo os interesses dos produtores, coordenando grandes projetos de interesse de um determinado setor do agronegócio para exportação e fazendo o levantamento de informações para subsidiar o marketing desse setor, com as informações básicas de qualidade, produção, disponibilidade e preço. Todas essas medidas são tomadas visando garantir e incrementar a rentabilidade do setor, de forma a torna-lo cada vez mais competitivo e reconhecido pela sua qualidade, tanto no cenário nacional quanto internacional. Ao longo desses anos, a Associação recebeu diversas premiações, sendo reconhecida pelos seus pares como a entidade de classe do agronegócio com maior organização e poder de mobilização. Ela traz em sua essência dois preceitos básicos: o associativismo e a representatividade.

O associativismo é expresso na congregação de nove associadas que reúnem grandes, pequenos e médios produtores. Eles estão em Minas Gerais, Bahia, Maranhão, Piauí, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, São Paulo e Paraná. Juntos são responsáveis por 99% da área plantada no país, 99% da produção e 100% da exportação do setor, de acordo com o relatório de gestão da

¹ Os dados aqui retratados foram obtidos através de Relatórios de Gestão da Associação estudada.

associação biênio 2011/2012. Portanto, as associações estaduais são uma extensão da associação nacional nos principais estados produtores, permitindo uma maior proximidade do produtor e maior conhecimento das características locais, facilitando a implantação de ações políticas, administrativas e operacionais, com melhores resultados para todos.

A representatividade foi construída ao longo de anos através de bons relacionamentos com entidades internacionais e outros elos da cadeia e entidades do agronegócio, e também junto aos órgãos de governo nos poderes legislativo e executivo, como a Frente Parlamentar da Agricultura (FPA) e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), por exemplo. Dessa maneira, lutam por políticas públicas e ações que auxiliem a produção rural e beneficiem não apenas a produção de sua cultura, mas o agronegócio brasileiro de forma geral.

Junto às suas nove associadas estaduais, ela desenvolve ações na área de tecnologia, sustentabilidade, informação, marketing, qualidade, entre outras. As questões ligadas à sustentabilidade estão hoje à frente das decisões estratégicas de governos, entidades representativas de todos os setores, empresas e corporações. A Associação estudada não foge a essa responsabilidade e desenvolve, desde 2005, programas que priorizam a sustentabilidade do meio ambiente e a dignidade do trabalhador. No biênio 2011/2012, a Associação teve a sustentabilidade como uma das áreas mais importantes da sua pauta.

A Associação atua também, buscando expandir o comércio da cultura para além das fronteiras do Brasil. Em um mundo em que a competitividade está cada vez mais acirrada e as alternativas tecnológicas apresentam-se constantemente como novidades, é importante que a Associação promova o setor que está inserida. Ela realiza um trabalho permanente empreendendo missões comerciais, rodadas de negócio e promoção da cultura, principalmente em países da Ásia.

A Associação é gerida e administrada pela Assembleia Geral de Representantes, Diretoria e Conselho Fiscal. Conta com oito grupos de trabalho que desenvolvem as ações estratégicas definidas pela administração: Comercialização, Tecnologia, Marketing, Gerenciamento de Informações e Banco de Dados, Sustentabilidade, Relações Institucionais, Ética e Qualidade. Os grupos de trabalho são criados pela Diretoria e compostos por representantes das associadas e por profissionais técnicos necessários ao desenvolvimento das ações, para tratar de

assuntos específicos e desenvolver trabalhos de interesse da Associação. Eles reúnem-se sempre que necessário, através de convocação do coordenador.

Os grupos de trabalho têm como algumas de suas prioridades para os próximos anos: consolidar o setor no mercado internacional; promover a demanda; fomentar a produção em larga escala para continuar atendendo o mercado brasileiro e internacional; auxiliar os produtores a se tornarem modelos de sustentabilidade socioambiental; entre outros.

Até o final do ano de 2014, a equipe do escritório central da Associação era formada por 14 colaboradores, sendo: um presidente, um gerente financeiro, dois auxiliares financeiros, um diretor executivo, uma assessora da presidência, um assistente administrativo, um auxiliar de projetos, um administrador de banco de dados, um assessor de imprensa, um gestor de sustentabilidade, uma assistente financeira, uma estagiária de sustentabilidade e uma secretária.

A Associação iniciou o ano de 2015 com uma nova diretoria e uma reorganização do quadro de funcionários do escritório central organizado com o apoio de uma consultoria organizacional, de modo a delimitar mais precisamente os processos e as atribuições das áreas administrativa e financeira. Assim, o quadro atual do escritório central é constituído por 14 funcionários, sendo: um presidente, um diretor executivo, uma assessora da presidência, um administrador de banco de dados, um gestor de sustentabilidade, dois auxiliares de projetos, um gerente financeiro, três assistentes administrativos, um auxiliar financeiro, um programador Standart Brasil HVI e uma secretária. A Associação conta ainda com assessorias externas que a auxiliam no desenvolvimento de seus trabalhos, como é o caso da assessoria de imprensa, que é feita por uma empresa terceirizada.

Ao longo desses anos de existência, a Associação já passou por 8 (oito) mandatos de presidentes. Os presidentes são eleitos a cada dois anos por votação da Assembleia Geral de representantes e não pode haver reeleição.

A comunicação da Associação com o público interno e com a sociedade se dá através do portal da Associação, periodicamente atualizado, que contém informações confiáveis sobre todo o universo do setor, bem como a agenda da semana com todas as atividades institucionais da Associação. O portal conta com versão em inglês, de modo a facilitar ao mercado externo o acesso às informações veiculadas pela entidade. A Associação também desenvolve um informativo contendo um resumo das principais notícias da semana, que é divulgado a todos

que se cadastram no portal. Esses mecanismos de comunicação são desenvolvidos buscando manter os associados informados em relação ao trabalho que a entidade desenvolve na defesa de seus interesses.

3.3 População e Amostra

A Associação estudada possui em seu quadro funcional 16 pessoas, contando os funcionários contratados que prestam o serviço de assessoria de imprensa. A entrevista foi realizada com o Diretor Executivo da Associação e para o mapeamento das redes a serem estudadas buscou-se que todos os funcionários respondessem ao questionário. Dos 16 funcionários, 12 aceitaram responder ao questionário, totalizando uma amostra de 75% do universo pesquisado. O questionário englobou perguntas relativas às redes sociais informais em dois períodos de tempo distintos da gestão organizacional: a gestão anterior e a atual gestão.

A composição da amostra incluiu um conjunto de variáveis demográficas e funcionais tais como: a) gênero; b) faixa etária; c) cargo; d) tempo de serviço, entre outros. Com relação ao gênero, três eram do sexo feminino e nove do sexo masculino. Além disso, a amostra foi composta por servidores com faixa etária entre 20 e 56 anos.

Quanto ao grau de escolaridade, a amostra foi composta por servidores com nível superior completo (08), nível superior incompleto (03) e ensino médio (01). O tempo de serviço predominante foi superior a três anos. Porém, a amostra mostrou uma certa quantidade de servidores com menos de um ano de atuação na Associação.

3.4 Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa

Este estudo foi conduzido em cinco etapas. Inicialmente foi feito um levantamento de dados da Associação, com base nos Relatórios Gerenciais da Associação e nos dados disponíveis em seu Portal na Internet. Em seguida, foi realizada entrevista semiestruturada com o objetivo de gerar subsídios à elaboração

do questionário piloto para mapeamento das redes sociais informais de amizade e parceria de trabalho.

Na terceira etapa, o questionário piloto foi submetido à validação semântica com uma amostra de pelo menos cinco profissionais da associação pesquisada. Nesta etapa foram avaliados o grau de clareza e a compreensão das questões/itens componentes do questionário. Na quarta etapa, o questionário foi aplicado aos participantes do estudo.

Entrevistas e questionários são técnicas de levantamento de dados. A entrevista é realizada face a face e tem por objetivo a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema (PRADANOV; FREITAS, 2013). A entrevista utilizada na pesquisa (APÊNDICE A, p. 64) está classificada como semiestruturada, pois combina perguntas abertas e fechadas, dando possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. Boni e Quaresma (2005) definem entrevista semiestruturada como aquela em que o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. Já o questionário, é definido por Pradanov e Freitas (2013), como um instrumento ou programa de coleta de dados, composto por uma série ordenada de perguntas.

Na quinta etapa, os participantes tiveram seus nomes/identidades codificados e suas respostas ao questionário foram lançadas no *software* de redes sociais – UCINET, para mapeamento das redes estudadas.

O UCINET é um *software* fabricado pela *Analytic Technologies*. De acordo com a descrição do produto, o UCINET:

[...] é um pacote de *software* para a análise de dados de redes sociais que foi desenvolvido por Lin Freeman, Everett Martin e Steve Borgatti e inclui a ferramenta de visualização da rede NetDraw. O *software* possui diversas ferramentas estatísticas integradas e possibilita a elaboração gráfica das redes sociais, além de possuir ferramentas úteis para transferência de dados UCINET para o Microsoft Excel ou SPSS. O UCINET tem sido utilizado por pesquisadores e empresas para o desenvolvimento do estudo de redes sociais, mais especificamente nos estudos organizacionais.

Por fim, através do *software* UCINET, os dados foram validados e analisados, revelando características estruturais das redes como um todo e de seus atores individualmente. Os desenhos das redes foram feitos com o auxílio do *software* Netdraw, que é um *software* projetado especificamente para o desenho de redes.

3.5 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Os procedimentos de coleta de dados envolveram a realização de entrevista semiestruturada com o Diretor Executivo da Associação e aplicação de questionário aos funcionários do escritório central. A entrevista foi realizada presencialmente e os questionários foram entregues pessoalmente e recolhidos posteriormente. Inicialmente foram apresentados pelo pesquisador os objetivos de pesquisa, assegurada a confidencialidade, bem como explicitado seu compromisso na entrega de um relatório técnico-científico contendo os principais resultados da pesquisa de forma agrupada e não individualizada.

Na análise de dados os participantes tiveram seus nomes/identidades codificados e suas respostas ao questionário foram lançadas no *software* de redes sociais UCINET. Por fim, através do *software* UCINET, os dados foram validados e analisados por meio do mapeamento das redes, revelando características estruturais das redes como um todo e de seus atores individualmente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentam-se, nesta seção, os resultados das etapas da pesquisa (entrevista semiestruturada e aplicação do questionário de redes sociais), sua análise e discussão.

Inicialmente, são tratados, os resultados das análises documentais. Em seguida o foco recairá sobre os dados obtidos na entrevista semiestruturada conduzida com um profissional da Associação estudada. Por fim, serão abordados os resultados do questionário para mapeamento das redes sociais em dois níveis: a) nível estrutural com base em indicadores específicos das redes; b) nível individual com base na identificação dos papéis desempenhados pelos atores críticos no âmbito das redes mapeadas.

4.1 Resultados da Entrevista Semiestruturada

A entrevista semiestruturada foi conduzida com o Diretor Executivo da Associação estudada, que ocupa esse cargo desde 2011 e tem um amplo conhecimento sobre a entidade, a fim de se conhecer melhor a governança, a estrutura organizacional da Associação, bem como os principais assuntos em pauta na Associação.

Em sua estrutura, a Associação é constituída pela Assembleia Geral de Representantes, Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

A Assembleia Geral de Representantes é o órgão legislativo e deliberativo soberano da Associação. Reúnem-se ordinariamente durante o primeiro quadrimestre de cada ano civil, a fim de aprovar o Balanço Anual, as contas do exercício anterior, os planos de gestão e o orçamento para o exercício em curso e as contribuições das entidades associadas. As associações estaduais enviam delegados que tem poder de voto para essas assembleias. Quanto maior a representatividade do Estado em termos de área plantada, maior o número de delegados.

A Associação é administrada pelo Conselho de Administração, que é composto por um presidente, três vice-presidentes, dois secretários e dois tesoureiros. Dessa forma, o primeiro vice será sempre o próximo presidente. É como

se eles fossem subindo em uma escala hierárquica. Essa *“é uma forma estatutária que a gente encontrou para preparar o próximo presidente para dar continuidade nos projetos, sem sofrer uma descontinuidade e comprometer o processo. Porque assim, sempre vai ter alguém sendo preparado para ser presidente”*.

Todos os membros do Conselho de Administração devem ser produtores, eleitos pela Assembleia Geral de Representantes e fiscalizados pelo Conselho Fiscal. Esses se reúnem ordinariamente quatro vezes ao ano e por demanda, quantas vezes for necessário. Compete ao Conselho de Administração, além de outras atribuições: administrar executivamente e de modo geral a Associação, elaborar anualmente a proposta de orçamento, apresentar o relatório anual do Presidente e as contas de sua gestão e manifestar-se sobre assuntos estratégicos da Associação.

O Conselho de Administração pode criar grupos de trabalho, de caráter consultivo. Cada grupo tem no mínimo 4 (quatro) pessoas, que são representantes das associadas e profissionais técnicos, para tratar de assuntos específicos e desenvolver trabalhos de interesse da Associação. Atualmente existem 8 (oito) grupos de trabalho, que tratam de assuntos relativos à comercialização, tecnologia, marketing, gerenciamento de informações e banco de dados, sustentabilidade, relações institucionais, ética e qualidade.

Já o Conselho Fiscal é composto de 03 (três) membros titulares e 03 (três) suplentes, todos necessária e comprovadamente produtores, eleitos em Assembleia Geral Ordinária de Representantes, juntamente com o Conselho de Administração, e com mandato de 02 (dois) anos. O Conselho Fiscal tem por função emitir parecer sobre as contas do Conselho de Administração e proceder ao exame da escrita e demais livros da administração.

Em suma, esse é o modo de tomar decisão. *“O presidente é o líder máximo, que é o responsável por tudo. Ele mora na Bahia, mas vêm à Brasília quantas vezes for necessário. Quando existe algum assunto que é mais complexo, ele tem que consultar o Conselho Diretor ou a Assembleia, para isso, ele convoca uma reunião”*.

Quanto ao processo de comunicação da Associação com as suas congregadas, a regra básica é: a Associação jamais trata diretamente com os produtores. No campo de relações internas, todo o relacionamento é com as associações estaduais (ou com o presidente da associação estadual ou com o diretor executivo desta) para se obter informações de modo geral do setor. *“Dessa*

forma, a Associação sempre tem dados consolidados do Estado e não dados individuais dos produtores. Essa comunicação é feita basicamente por e-mail e telefone”.

Quando perguntado sobre a reorganização do organograma da Associação em relação à gestão passada e sobre os benefícios dessa reorganização, o Diretor Executivo afirmou que *“com certeza já verificamos uma melhoria. Principalmente a relação entre o administrativo e o financeiro que ficou mais clara. O financeiro começou a produzir muito mais e a ter os dados em tempo sem o sombreamento ou trabalho em duplicidade do administrativo. Cada um agora sabe exatamente o que tem que fazer e eles se complementam entre si. Antes estava muito confuso”.*

Grande parte dos trabalhos desenvolvidos pela Associação se sustentam em cinco grandes pilares: certificação do produto, rastreabilidade, sustentabilidade, banco de dados e qualidade.

O programa de certificação levou quase 10 anos para ser consolidado. O processo para se emitir um certificado é demorado e existe uma série de requisitos que precisam ser atendidos para se conseguir ser certificado, como regras ambientais, sociais e boas práticas. O produtor que deseja aderir ao programa de certificação tem o tempo que necessitar, pois muitas vezes precisa fazer investimentos em melhorias, e a Associação presta um serviço de assessoria para ajudá-lo a se preparar e atingir todos os requisitos necessários. Quando ele estiver atingindo todos os requisitos, aí sim ele contrata uma auditoria externa (na grande maioria das vezes, é a ABNT). Se ele realmente atingir a todos os requisitos, ele é certificado e recebe um selo que comprova que aquele produto foi produzido sob todas as boas práticas.

Para fortalecer esse programa, a Associação buscou uma parceria com um programa mundial de certificação, com isso, todo produto certificado no Brasil, automaticamente recebe essa certificação internacional. O Diretor Executivo reconhece a importância desse programa, pois *“com isso nós derrubamos as barreiras, desmistificamos o processo e conseguimos vender nosso produto com muita facilidade, porque o mercado vem buscar, é uma demanda que tem no mundo hoje por esse tipo de produto”.*

Outro pilar desenvolvido pela Associação é a rastreabilidade. De acordo com o Diretor Executivo, *“havia uma necessidade de se ter um controle de quem produziu, quando produziu, de que jeito foi produzido e tudo mais, para se ter um*

maior controle e conseguir identificar com maior clareza e precisão caso acontecesse algum problema ao longo da cadeia. Esse programa foi implementado e atualmente 100% do produto é rastreado desde dentro da fazenda até a sua entrega ao consumidor final”.

Um outro projeto é a sustentabilidade. Desde 2005, a Associação tem empreendido diversas ações de modo a tornar seu produto cada vez mais sustentável em termos ambiental, social e econômico. O programa de sustentabilidade surgiu de uma demanda de se provar que o setor não estava prejudicando o meio ambiente.

A necessidade de se ter informações em tempo real para se buscar apoio governamental impulsionou a criação do projeto de banco de dados. Então, são coletadas, o dia inteiro, informações das lavouras, dos produtores, das fazendas, de ataque de pragas, de doenças, de quantidade de defensivo que está sendo usado, de estoque, de quantidade vendida, de preço, e outros indicadores. Segundo o Diretor Executivo, *“esse tipo de informação é importante para mostrar a força do setor, o quanto ele gera de emprego, de imposto, o quanto que movimenta de dinheiro, e, assim, buscar parcerias e apoios”.*

Esses quatro projetos já estão consolidados e funcionando efetivamente. Um quinto projeto que está sendo desenvolvido e que a Associação acredita que já estará funcionando até o final de 2015, é o projeto de qualidade. O Diretor Executivo afirma que *“o que nós queremos é avaliar diariamente a qualidade do produto, certificar o atestado de qualidade e devolver para o produtor um relatório de como está a qualidade do produto dele. Caso tenha algum fator interferindo nessa qualidade, nós queremos mostrar para ele qual é esse fator, para que ele possa tomar as medidas necessárias”.*

Esses projetos contribuem para que o setor esteja a frente de outras cadeias. Usando as palavras do Diretor Executivo, *“nós, na verdade, estamos na vanguarda em termos de organização e de eficiência para produzir. E não tem nenhuma outra cadeia no Brasil que faça tudo isso que estamos fazendo”.*

Quando questionado se a Associação tem alcançado os resultados a que se propõe, o Diretor Executivo não hesita em dizer: *“Plenamente. O fato de nós termos uma continuidade de uma gestão para outra nos ajuda a enfrentar as dificuldades e vencê-las. Então quando um indivíduo entra lá de terceiro vice, lá no Conselho de Administração, ele já sabe que daqui seis anos ele vai ser presidente. Aí ele já*

começa a participar das discussões e quando assume a presidência, ele já sabe de tudo que se passa na Associação. Então esse é o grande fator de estabilidade". Os resultados alcançados pela Associação são divulgados ao final de cada gestão nos Relatórios de Gestão. Esses relatórios são disponibilizados na Internet e no Portal da Associação e qualquer pessoa tem acesso a esses dados.

Acerca das dificuldades enfrentadas, o Diretor Executivo afirma que, uma das principais ainda é a dificuldade de comunicação direta com os produtores rurais: *"a gente tem um site, é bem montado, bem eficiente, mas nem todos os produtores acessam, pela dificuldade de você chegar na frente de um computador na fazenda"*. Para diminuir essa distância entre as associações estaduais e os produtores, a Associação está trabalhando no desenvolvimento de um software que transmita informações diretamente para o celular desses produtores: *"mas todos eles têm celular. Então nós estamos começando o desenvolvimento de um software que mande notícias de mercado, de safra, de chuva, de seca e notícias do governo que interferem na vida dele lá para o celular dele. Para o dia todo ele receber notícias. É a forma mais eficiente de nós darmos informações para eles"*.

O processo de implantação dessa nova tecnologia já está bem avançado e, segundo ele, até o final do ano já deverá estar operando: *"já construímos os laboratórios, os equipamentos estão chegando, vamos montar a equipe e começar a funcionar até o final do ano. Aqui tudo é muito planejado. Temos projetos a curto, médio e longo prazos, tem a rotina e aí todo mundo trabalha por objetivos"*.

4.2 Resultados do Questionário para Mapeamento das Redes Sociais

Os resultados do questionário para mapeamento das redes sociais foram divididos em dois níveis: a) nível estrutural com base em indicadores específicos das redes; e b) nível individual com base na identificação dos papéis desempenhados pelos atores críticos no âmbito das redes mapeadas.

4.2.1 Medidas Estruturais da Rede como um todo

Os dados aqui apresentados foram analisados em termos de amizade fora do ambiente de trabalho e em relação à parceria dentro do ambiente de trabalho,

referentes à atual gestão e à gestão anterior. As redes apresentaram variação no tamanho em relação à atual gestão e à gestão anterior, passando de 14 para 16 componentes.

Na rede de amizade, outras variáveis estruturais também sofreram alterações, como a densidade, distância geodésica, diâmetro e coesão. Essas alterações estão explicitadas no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – Rede de Amizade

AMIGOS		
	Atual gestão	Gestão anterior
Tamanho	16	14
Densidade	0.162	0.148
Distância Geodésica	0.732	0.777
Diâmetro	1.758	1.667
Coesão	0.268	0.223

Fonte: A Autora.

A densidade é apresentada por Costa (2003) como sendo um índice da quantidade e dos tipos de informação potenciais que podem ser trocados entre as partes da rede, ou seja, a densidade da rede pode indicar em que velocidade e como se difunde a informação entre os atores. Na atual gestão, a densidade da rede de amizade é 0,162, o que significa que 16,2% do potencial de relações da rede está sendo utilizado. Na gestão anterior esse índice era de 14,8%. Esses dados apontam uma melhoria no potencial relacional da rede.

A distância geodésica é o caminho mais curto entre dois atores de uma rede (COSTA, 2003). Vieira (2015), afirma que a distância geodésica é amplamente utilizada na análise de rede, pois é uma medida que permite inferir o grau de influência ou coesão, uma vez que a influência de qualquer tipo de um ator em outro diminui conforme aumenta a distância entre eles. Na rede analisada, verificou-se que cada funcionário necessita de 0,732 contato para alcançar qualquer outro ator na rede. A distância geodésica também era muito pequena na gestão anterior, 0,777. Isso significa que a influência de um ator sobre outro é muito grande em ambos os períodos da gestão.

Costa (2003) define diâmetro como a maior distância entre quaisquer pares de atores de uma rede. Na rede analisada, verificou-se que a distância máxima que separa dois atores na atual gestão é de 1,758 e na gestão passada essa distância

era de 1,667. Essas medidas mostram quantas etapas são necessárias para uma informação “atravessar” de um lado para outro da rede, o que significa que não são necessários muitos contatos nem intermediações para que ocorra troca de informações na rede de amizade.

O índice de coesão indica o quanto a rede está compactada. Ele varia de 0 a 1, dentro de uma escala de 0 a 100% de coesão. Em redes mais coesas a força dos contatos recíprocos “encurta” os canais de comunicação, aumentando o compartilhamento de ideias, conceitos e crenças, o que pode gerar uma maior conformidade grupal. Quanto mais coesos estão os atores, mais eles são afetados por padrões grupais (VIEIRA, 2015). Na rede de amizade os valores de coesão eram de 0,223 na gestão anterior e são de 0,268 na atual gestão, o que indica uma pequena coesão em ambos os períodos da gestão. Esses índices de coesão parecem não corroborar à argumentação de Olson (1999) de que a coesão é mais facilmente estabelecida em grupos pequenos.

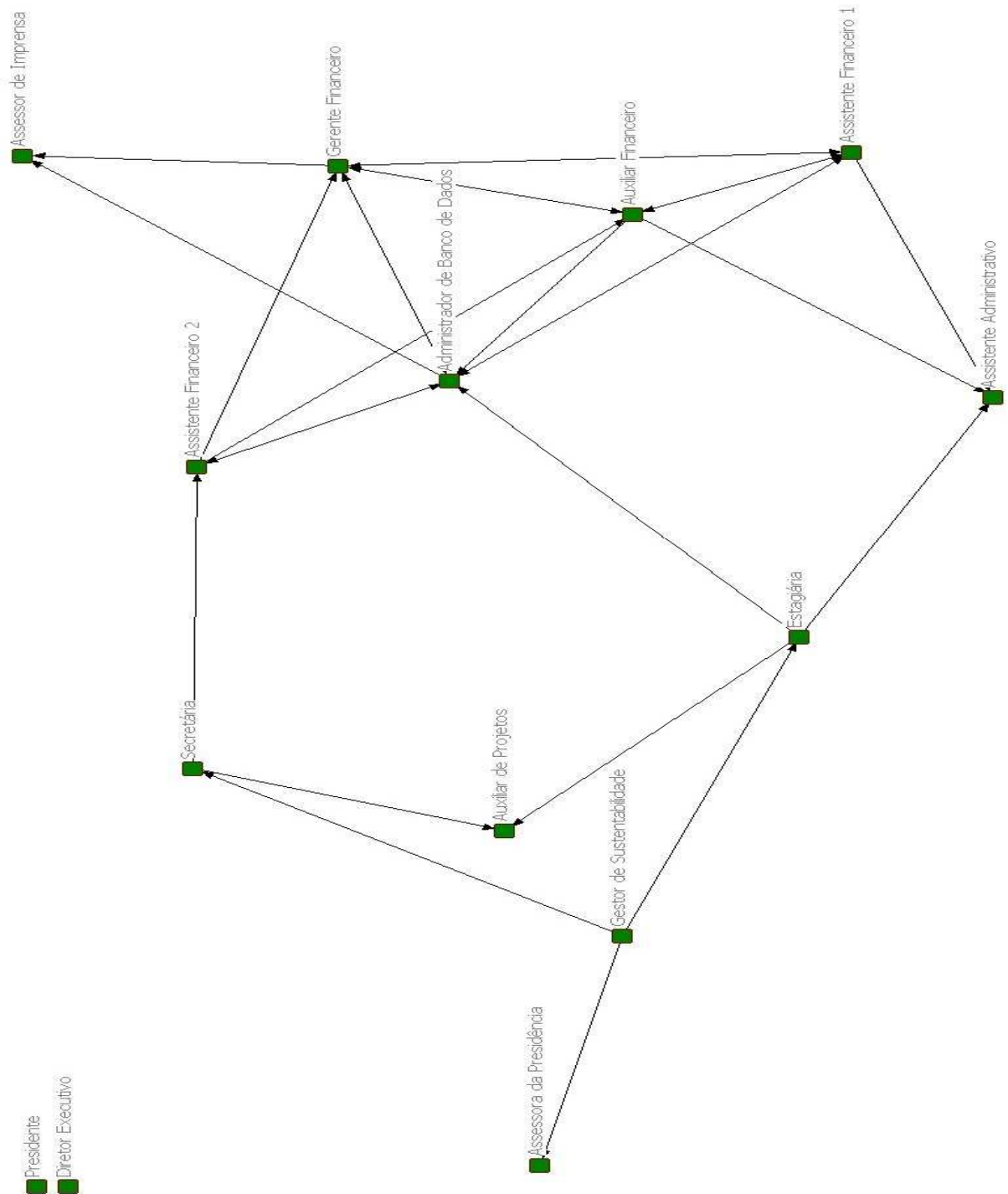
A rede de amizade da atual gestão está representada na Figura 1 a seguir.

Na rede de amizade verifica-se que o presidente e os assessores de imprensa não estabelecem ligações com os demais. Esse fato pode ser explicado pelo fato de o presidente morar em outra região e ir à Associação somente em alguns momentos e pelo fato de a assessoria de imprensa ser prestada por uma empresa terceirizada.

Na rede de amizade da atual gestão verifica-se que o administrador de banco de dados, o gerente financeiro e o auxiliar de projetos 1 são os atores que estabelecem o maior número de ligações com os demais atores da rede.

A rede de amizade da gestão anterior está graficamente representada na Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Rede de Amizade (Gestão Anterior)



Fonte: A Autora.

Comparando as duas redes de amizade, atual gestão e gestão anterior, percebe-se que alguns apresentam um grande número de relações nos dois períodos, como é o caso do administrador de banco de dados e do gerente financeiro. Percebe-se, ainda, que o administrador de banco de dados teve aumentado o número de ligações com os demais atores. As interações entre os atores sinalizam seus atributos e comportamentos. Um indivíduo com um maior número de conexões pode ter uma maior influência dentro do seu ambiente social do que outro com poucas conexões.

O conjunto de relações que os indivíduos estabelecem ao interagir com outros indivíduos pode ser vista como uma rede de relações que pode orientar as escolhas, comportamentos e atitudes dos indivíduos dentro de uma organização. Analisando as redes de amizade, parece que as relações de amizade não são tão fortes nos níveis hierárquicos mais superiores.

A rede de parceria de trabalho também sofreu alterações nas variáveis densidade, distância geodésica, diâmetro e coesão quando comparado os dois períodos da gestão. Essas alterações estão explicitadas no Quadro 5 a seguir.

Quadro 5 – Rede de Parceria de Trabalho

PARCEIROS DE TRABALHO		
	Atual gestão	Gestão anterior
Tamanho	16	14
Densidade	0.179	0.154
Distância Geodésica	0.682	0.722
Diâmetro	1.975	2.284
Coesão	0.318	0.278

Fonte: A Autora.

Na atual gestão, a densidade da rede de parceria de trabalho é de 0,179, o que significa que 17,9% do potencial de relações da rede está sendo utilizado. Esse índice era de 15,4% na gestão anterior. Esses dados permitem inferir que aumentou a intensidade de interações entre os parceiros de trabalho.

Quanto à distância geodésica, verificou-se que cada funcionário necessita de 0,682 contato para alcançar qualquer outro ator na rede de parceria de trabalho. A distância geodésica também era muito pequena na gestão anterior, 0,722. Isso significa que a influência de um ator sobre outro é muito grande em ambos os períodos da gestão.

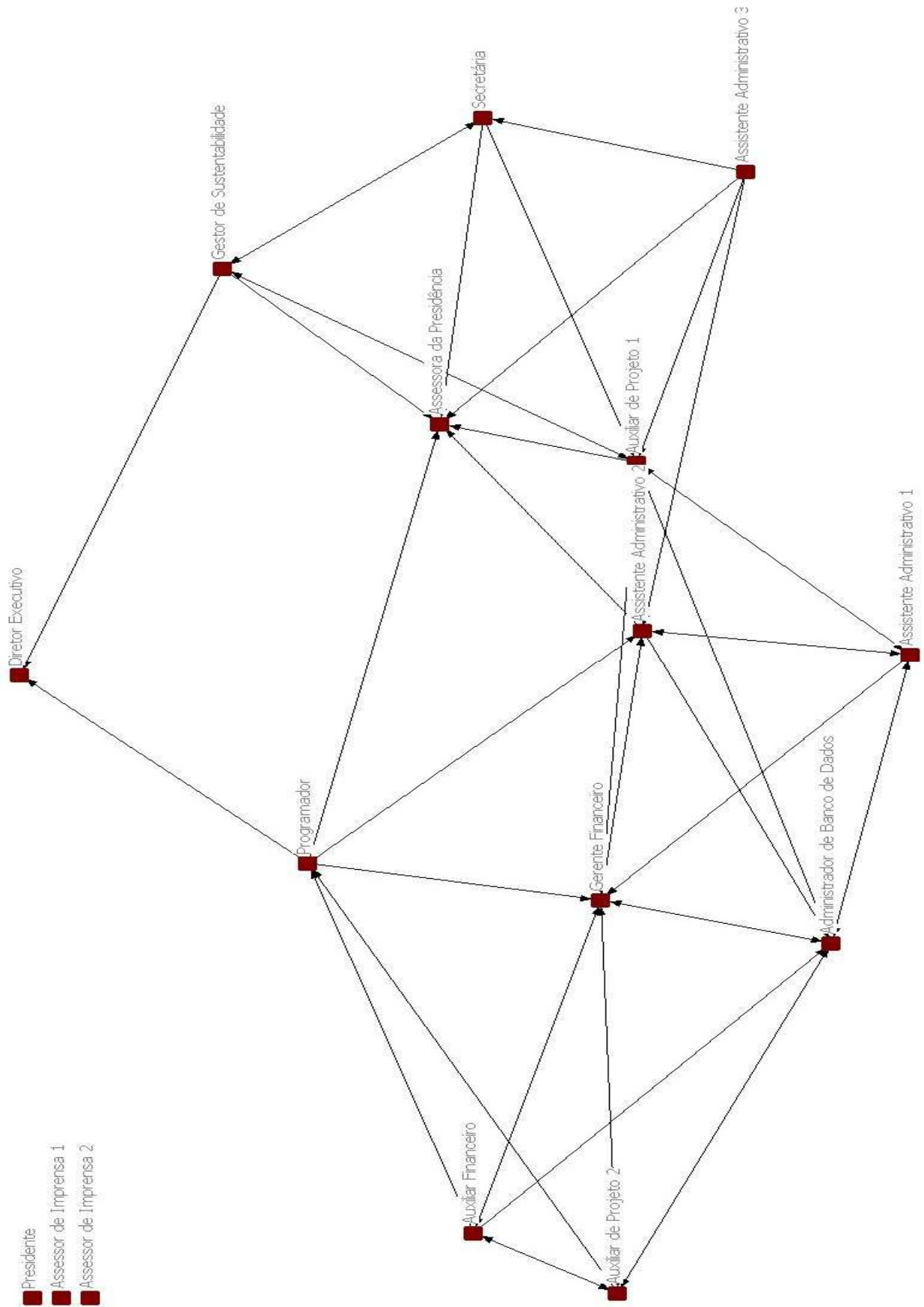
Na rede analisada, verificou-se que a distância máxima que separa dois atores na atual gestão diminuiu quando comparado à gestão anterior. Atualmente o diâmetro é de 1,975 e na gestão passada essa distância era de 2,284. Essas medidas mostram que diminuíram as etapas necessárias para uma informação “atravessar/fluir” de um lado para outro da rede, mas essa distância ainda é maior do que na rede de amizade.

A coesão é um indicativo importante para se alcançar resultados positivos em uma rede. O índice de coesão da rede de parceria de trabalho indicou que a coesão era de 0,278 na gestão anterior e passou para 0,318 na atual gestão, o que indica uma pequena coesão em ambos os períodos da gestão, porém a coesão é maior na rede de parceria de trabalho do que na rede de amizade em ambas as gestões. A coesão é considerada uma força que age para que os membros permaneçam no grupo, e ela aumentou quando comparada à gestão anterior. Os grupos coesos são capazes de controlar o comportamento e o desempenho de seus membros.

Esse aumento de coesão e diminuição da distância geodésica e do diâmetro da rede podem ser consequência da reorganização que a Associação fez em seu organograma. Essas medidas possivelmente também são fatores de potencialização do desempenho da Associação, cumprindo o papel dos grupos formais estabelecido por Chiavenatto (2005), de que os grupos formais são aqueles definidos pela estrutura da organização, que são estimulados ao trabalho conjunto para alcançar objetivos organizacionais.

A rede de parceria de trabalho da atual gestão está graficamente representada na Figura 3 a seguir.

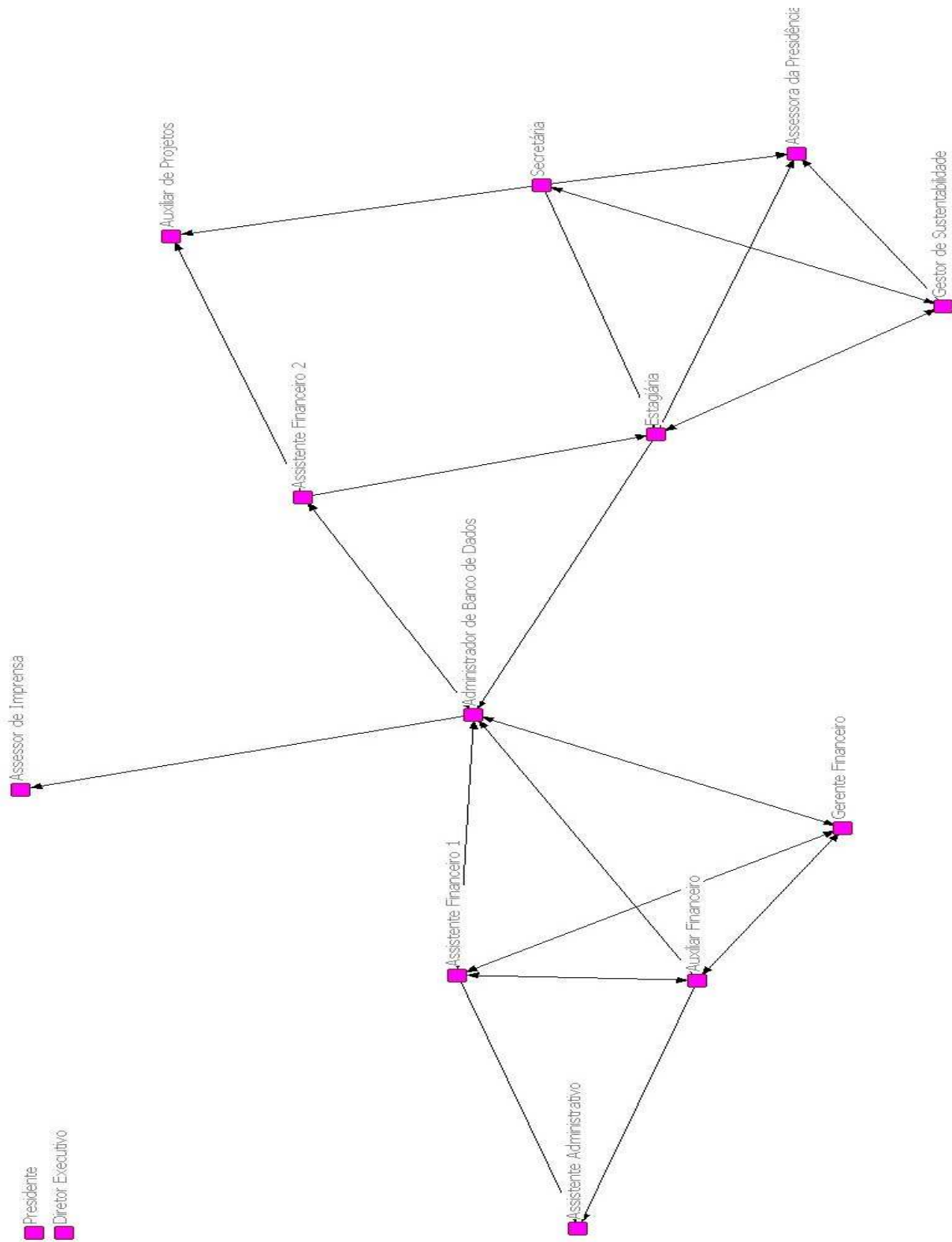
Figura 3 – Rede de Parceria de Trabalho (Atual Gestão)



Fonte: A Autora.

A rede de parceria de trabalho da gestão anterior está graficamente representada na Figura 4 a seguir.

Figura 4 – Parceiros de Trabalho (Gestão Anterior)



Fonte: A Autora.

Analisando os desenhos das redes de parceria de trabalho das duas gestões, percebe-se que na gestão anterior o indivíduo que estabelecia um maior número de conexões era o administrador de banco de dados. Atualmente as relações estão mais disseminadas e outros indivíduos estabelecem maior número de relações, como é o caso da assessora da presidência, o gerente financeiro, assistente administrativo 2 e o auxiliar de projetos 1.

Constata-se também que alguns indivíduos aparecem tanto na rede de amizade quanto na rede de parceria de trabalho como um dos atores com maior número de interações, como é o caso do gerente financeiro. Esse indivíduo certamente é um elo de comunicação entre os atores da rede, tanto para assuntos de trabalho como para assuntos não relacionados ao trabalho, sendo, possivelmente, uma fonte significativa de influência para os demais.

4.2.2 Medidas Centradas nos Atores

As medidas aqui descritas buscam definir o papel que alguns atores exercem na rede. O papel que determinado ator desempenha em uma rede pode influenciar em diferentes níveis os demais integrantes da rede. Uma dessas medidas é a centralidade. Wasserman e Faust (1994) descrevem diversas medidas de centralidade. No presente trabalho, para determinar o posicionamento dos atores centrais, serão utilizadas as seguintes medidas de centralidade: centralidade de grau e centralidade de intermediação.

De acordo com Vieira (2015), a centralidade de grau pode ser medida em dois graus: centralidade de grau de saída e centralidade de grau de entrada. O Grau de Saída é a medida que avalia a quantidade de relações que “saem” do ator. Os atores que buscam mais laços são aqueles mais hábeis para acessar recursos e compartilhar suas opiniões, são também chamados de influentes. O Grau de Entrada é a medida dos laços que entram (que são recebidos). O autor reforça que os atores que recebem mais laços possuem um grande prestígio e importância.

Vieira (2015) salienta que dentro de uma rede, determinados atores exercem um papel de intermediação entre outros atores. Esses atores intermediários têm uma posição favorecida, pois controlam trajetos de recursos e informação entre outros atores. Ou seja, outros membros dependem deles para fazer ligações com outras

peessoas. Sendo assim, o grau de intermediação é a medida de quanto um ator influencia na ligação entre outros pares de atores. Se dois atores dependem somente de outro para ter contato, este tem um poder grande sobre os outros dois. Entretanto, segundo o autor, quando esses atores possuem mais de uma forma de se ligarem (mais de um ator intermediando), o poder dos atores intermediários é menor.

Os índices de centralidade de grau de saída, grau de centralidade de entrada e centralidade de intermediação da rede de amizade de ambos os períodos da gestão, são apresentados no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Índices de Centralidade da Rede de Amizade

AMIGOS		
	Atual gestão	Gestão anterior
Centralidade de grau de saída	Administrador de Banco de Dados	Administrador de Banco de Dados
	Gestor de Sustentabilidade	
	Auxiliar de Projetos 1	Gerente Financeiro
	Gerente Financeiro	
	Assistente Administrativo 1	Assistente Financeiro 1
	Assistente Administrativo 2	
	Assistente Administrativo 3	Auxiliar Financeiro
	Auxiliar Financeiro	
	Programador	
Centralidade de grau de entrada	Administrador de Banco de Dados	Administrador de Banco de Dados
Centralidade de intermediação	Gerente Financeiro	Administrador de Banco de Dados

Fonte: A Autora.

Analisando o Quadro 6, percebe-se que houve um aumento do potencial de relações na atual gestão quando comparado à gestão anterior. Na gestão anterior a centralidade estava concentrada em poucos indivíduos, como por exemplo, o administrador de banco de dados que desempenhava três papéis de centralidade, ou seja, poucos indivíduos apresentavam um grande número de relações.

O administrador de banco de dados aparece em todas as medidas de centralidade, tanto na atual gestão quanto na gestão anterior. Isso significa que ele possui diversos laços que facilitam a sua comunicação direta com muitos outros indivíduos da Associação sobre assuntos não relacionados ao trabalho.

O administrador de banco de dados é, também, o único indivíduo citado no índice de centralidade de grau de entrada, ou seja, ele é um ator que recebe muitos

laços na rede de amizade, muito procurado pelos demais atores, tendo, portanto, grande importância para essa rede.

Os índices de centralidade de grau de saída, grau de centralidade de entrada e centralidade de intermediação da rede de parceiros de trabalho de ambos os períodos da gestão, são apresentados no Quadro 7 a seguir.

Quadro 7 – Índices de Centralidade da Rede de Parceria de Trabalho		
PARCEIROS DE TRABALHO		
	Atual gestão	Gestão anterior
Centralidade de grau de saída	Administrador de Banco de Dados	Administrador de Banco de Dados
	Gestor de Sustentabilidade	
	Auxiliar de Projetos 1	Assistente Financeiro 1
	Auxiliar de Projetos 2	
	Gerente Financeiro	Auxiliar Financeiro
	Assistente Administrativo 1	
	Assistente Administrativo 2	Secretária
	Assistente Administrativo 3	
	Auxiliar Financeiro	
	Programador	
Centralidade de grau de entrada	Assessora da Presidência	Administrador de Banco de Dados
	Auxiliar de Projetos 1	
	Gerente Financeiro	
Centralidade de intermediação	Auxiliar de Projetos 1	Administrador de Banco de Dados

Fonte: A Autora.

Na rede de parceria de trabalho também se verifica um aumento do potencial de relações na atual gestão quando comparado à gestão anterior. Na gestão anterior a centralidade estava mais concentrada em poucos indivíduos, como é o caso do administrador de banco de dados que desempenhava os três papéis de centralidade. Atualmente, esses papéis estão mais disseminados entre outros atores.

O auxiliar de projetos 1 aparece em todas as medidas de centralidade da atual gestão e o administrador de banco de dados aparece em todas as medidas de centralidade da gestão anterior, ou seja, na gestão passada era o administrador de banco de dados que aparecia como um dos indivíduos com maior número de relações direta com os demais funcionários da Associação no tratante aos assuntos de trabalho. Atualmente o indivíduo que ocupa esse papel central é o auxiliar de projetos 1.

O administrador de banco de dados aparecia na gestão anterior nas três medidas de centralidade da rede de parceria de trabalho. Na atual gestão ele aparece somente em uma das medidas, a centralidade de grau de saída. Ou seja, o administrador de banco de dados continua buscando estabelecer mais laços e assim compartilhar suas opiniões, porém deixou de intermediar a relação com outros atores e não está atualmente recebendo tantas ligações como na gestão anterior.

4.2.3 Identificação de Atores Críticos

Ao se fazer uma análise estrutural de rede sobre alguns atores, é possível identificar o papel e a relevância que determinados membros do grupo desempenham dentro da rede estudada, como por exemplo, identificar as características de um conector e as relações estabelecidas entre este e os demais indivíduos do grupo. No nível de análise micro o foco recai nos atores críticos da rede (conector central, expensor de fronteiras, corretor de conteúdo transacional e o especialista periférico) (COSTA, 2003).

Os índices de grau de centralidade de entrada e de saída foram utilizados como parâmetros para definir os atores que exerciam o papel de conector central. O conector central é o ator que liga a maior parte das pessoas de uma rede umas com as outras (COSTA, 2003). Os atores que apresentaram centralidades acima das respectivas médias foram selecionados como críticos para a rede. Os atores com papéis centrais e específicos que se destacam dos demais empregados da organização, frequentemente, usufruem de um maior prestígio informal e são peças chaves para a execução das tarefas e para o funcionamento da rede.

Na rede de amizade da gestão atual foram identificados como conectores centrais: o administrador de banco de dados, o auxiliar de projetos 1, os assistentes administrativos 1 e 2 e o auxiliar financeiro. Na gestão anterior, os conectores centrais da rede de amizade eram: o administrador de banco de dados, o gerente financeiro, o assistente financeiro 1, o auxiliar financeiro e o assistente financeiro 2. Verifica-se que o administrador de banco de dados e o auxiliar financeiro aparecem como conectores centrais nos dois períodos da gestão.

Corretores de informação são os atores que mantêm a comunicação entre os diferentes subgrupos de uma rede, unindo-os e impedindo que a rede se fragmente

em subunidades menores e menos eficientes (COSTA, 2003). Para definir os atores que exercem papel de corretor de informação, foram analisados os dados do grau de centralidade de intermediação normalizado. Da mesma forma que os conectores centrais, todos os atores que apresentaram valor acima da média foram definidos como corretores de informação.

Na rede de amizade da atual gestão foram identificados como corretores de informação: o gerente financeiro e o administrador de banco de dados. Na gestão anterior os corretores de informação era o administrador de banco de dados e o assistente financeiro 2. Verifica-se que o administrador de banco de dados aparece como corretor de informação nos dois períodos da gestão.

Outro papel crítico é o de expansor de fronteiras. O expansor de fronteiras é o ator que conecta uma determinada rede com outras partes de uma organização ou com outras organizações (COSTA, 2003). O expansor de fronteiras exerce um papel muito importante para a rede, pois ele é uma via pela qual o grupo acessa ou repassa para outros grupos recursos e informações imprescindíveis para realização de tarefas (VIEIRA, 2015).

Na rede de amizade da atual gestão foi identificado como expansor de fronteiras o gerente financeiro. Na gestão anterior o expansor de fronteiras era o gestor de sustentabilidade.

Os atores críticos da rede de amizade de ambos os períodos de gestão estão simplificados no Quadro 8 a seguir.

Quadro 8 – Atores Críticos da Rede de Amizade

AMIGOS		
	Atual gestão	Gestão anterior
Conector Central	Administrador de Banco de Dados	Administrador de Banco de Dados
	Auxiliar de Projetos 1	Gerente Financeiro
	Assistente Administrativo 1	Assistente Financeiro 1
	Assistente Administrativo 2	Auxiliar Financeiro
	Auxiliar Financeiro	Assistente Financeiro 2
Corretor de Informação	Gerente Financeiro	Administrador de Banco de Dados
	Administrador de Banco de Dados	Assistente Financeiro 2
Expansor de Fronteiras	Gerente Financeiro	Gestor de Sustentabilidade

Fonte: A Autora.

Analisando o Quadro 8 verifica-se que o administrador de banco de dados e o auxiliar financeiro aparecem como conectores centrais em ambas as gestões. Isso significa que esses atores ligam a maior parte das pessoas umas com as outras na rede de amizade. Esse fato também foi verificado no desenho da rede de amizade de ambas as gestões, onde esses atores apresentavam posições de centralidade e estabeleciam diversas ligações com os demais atores da rede.

Percebe-se também que o administrador de banco de dados aparece também como corretor de informação em ambas as gestões, ou seja, esse ator mantém a comunicação entre os diferentes subgrupos, disseminando determinadas informações e promovendo a conectividade entre os atores, impedindo que a rede se fragmente em subunidades menores e menos eficientes.

Já na rede de parceria, os conectores centrais da atual gestão atual foram: o gerente financeiro, o auxiliar de projetos 1, o administrador de banco de dados, os assistentes administrativos 1 e 2 e o auxiliar de projetos 2. Na gestão anterior, os conectores centrais da rede de amizade eram: o administrador de banco de dados, o assistente financeiro 1, o auxiliar financeiro, o gerente financeiro, a estagiária e o gestor de sustentabilidade. Verifica-se que o administrador de banco de dados e o gerente financeiro aparecem como conectores centrais nos dois períodos da gestão.

Foram identificados como corretores de informação da atual gestão: o auxiliar de projetos 1, o gerente financeiro, o administrador de banco de dados e o gestor de sustentabilidade. Na gestão anterior os corretores de informação era o administrador de banco de dados, a estagiária e o assistente financeiro 2. Verifica-se que o administrador de banco de dados aparece como corretor de informação nos dois períodos da gestão.

Na rede de parceria de trabalho da atual gestão não foi identificado expensor de fronteiras. Na gestão anterior o expensor de fronteiras era o administrador de banco de dados, ou seja, ele era o ator que providenciava links críticos entre uma determinada rede informal ou sub-rede com outras partes da Associação ou com redes similares em outras organizações.

Os atores críticos da rede de parceria de trabalho de ambos os períodos de gestão estão simplificados no Quadro 9 a seguir.

Quadro 9 – Atores Críticos da Rede de Parceria de Trabalho

PARCEIROS DE TRABALHO		
	Atual gestão	Gestão anterior
Conector Central	Gerente Financeiro	Administrador de Banco de Dados
	Auxiliar de Projetos 1	Assistente Financeiro 1
	Administrador de Banco de Dados	Auxiliar Financeiro
	Assistente Administrativo 2	Gerente Financeiro
	Assistente Administrativo 1	Estagiária
	Auxiliar de Projetos 2	Gestor de Sustentabilidade
Corretor de Informação	Auxiliar de Projetos 1	Administrador de Banco de Dados
	Gerente Financeiro	
	Administrador de Banco de Dados	Estagiária
	Gestor de Sustentabilidade	Assistente Financeiro 2
Expansor de Fronteiras	-	Administrador de Banco de Dados

Fonte: A Autora.

Analisando o Quadro 9, percebe-se que o gerente financeiro e o administrador de banco de dados aparecem como conectores centrais em ambas as gestões, o que permite inferir que esses atores ligam a maior parte das pessoas da rede umas com as outras no tocante aos assuntos de trabalho. Na atual gestão, outro indivíduo que aparece tanto como conector central e como corretor de informação é o auxiliar de projetos 1. Esses atores, muito provavelmente, se engajam em vários aspectos do trabalho e dão suporte para o grupo, respondendo diretamente a várias demandas e auxiliando na solução de problemas.

O administrador de banco de dados aparece também como corretor de informação em ambas as gestões, ou seja, esse ator também é um elo de conectividade entre os atores no tocante aos assuntos de trabalho.

Ao tentar responder a primeira questão de pesquisa: *“Em que medida as redes sociais de amizade e parceria de trabalho podem influenciar os processos de tomada de decisão dentro de uma organização?”*, observou-se que, de acordo com os resultados da análise documental e da entrevista semiestruturada, na Associação estudada, as decisões são tomadas pela Assembleia Geral de Representantes, pelo Conselho de Administração e pelo Conselho fiscal. Portanto, as redes sociais mapeadas no Escritório Central não possuem influência direta no processo decisório.

A segunda questão de pesquisa era: *“Em que medida as características de atores críticos influenciam as configurações das redes sociais informais, em*

diferentes períodos de tempo, no contexto de uma Associação no setor do agronegócio?”. Na rede de amizade verificou-se que o indivíduo que apresenta papel de centralidade em ambas as gestões é o *administrador de banco de dados*. Na atual gestão, o *gerente financeiro* também passou a ter um papel central dentro da rede de amizade. Provavelmente esses indivíduos possuem um grande prestígio e importância para os demais membros da rede de amizade, podendo influenciar o comportamento dos demais. A pequena distância geodésica encontrada na rede de amizade em ambas as gestões permite inferir que existe um alto grau de influência nessa rede, pois, de acordo com Vieira (2015), a influência de qualquer tipo de um ator em outro diminui conforme aumenta a distância entre eles.

Na rede de parceria de trabalho observou-se que os atores que desempenham uma maior influência sobre os demais, na atual gestão, são o *gerente financeiro* e o *auxiliar de projetos 1*. Esses indivíduos estabelecem um grande número de relações necessárias e importantes ao desenvolvimento do trabalho e alcance dos objetivos da Associação estudada. Na rede de parceria de trabalho foi encontrada uma distância geodésica ainda menor do que na rede de amizade e uma coesão maior do que na rede de amizade, o que significa que existe uma maior reciprocidade de relações entre os atores na rede de parceria de trabalho do que na rede de amizade. Esses dados permitem inferir que na rede de parceria a força dos contatos recíprocos “encurta” os canais de comunicação, aumentando, assim, o compartilhamento de ideias, conceitos e crenças, o que pode gerar uma maior conformidade grupal. Na gestão anterior, o indivíduo que desempenhava uma maior influência sobre os demais era o *administrador de banco de dados*. Verifica-se, portanto, que foi reduzido o espaço de influência do administrador de banco de dados na rede de parceria de trabalho.

Analisando a rede de amizade e a rede de parceria de trabalho da atual gestão, o gerente financeiro apresenta um certo grau de centralidade em ambas as redes. Esses dados mostram que provavelmente esse é o ator que mais influencia os demais tanto sobre assuntos de trabalho como sobre assuntos não relacionados ao trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou caracterizar as configurações de redes sociais de profissionais de uma Associação do setor do agronegócio que tem sede no Distrito Federal em diferentes períodos de gestão organizacional. Para alcançar o objetivo proposto, traçou-se um mapeamento das redes que geraram informações das características estruturais da rede e identificação dos papéis desempenhados pelos atores críticos no âmbito das redes mapeadas. As redes foram mapeadas em termos de amizade fora do ambiente organizacional e parceria de trabalho em dois períodos da gestão organizacional.

Na rede de amizade verificou-se que o indivíduo que apresenta papel de centralidade em ambas as gestões é o *administrador de banco de dados*. Na atual gestão, o *gerente financeiro* também passou a ocupar esse papel dentro da rede de amizade. Provavelmente esses indivíduos possuem um grande prestígio e importância para os demais membros da rede de amizade, sendo importantes elos de comunicação entre os atores e podendo influenciar o comportamento dos demais. A pequena distância geodésica encontrada na rede de amizade em ambas as gestões permite inferir que existe um alto grau de interação e influência nessa rede.

Também se verificou que na rede de amizade alguns indivíduos parecem estabelecer poucas relações de amizade com os demais membros da rede, como é o caso do presidente e dos assessores de imprensa. Esse fato pode ser explicado pela distância existente entre esses indivíduos e os funcionários do Escritório Central, já que o presidente mora em outro Estado e vêm ao Escritório Central poucas vezes ao ano, e a assessoria de imprensa é prestada por uma empresa terceirizada.

Na rede de parceria de trabalho observou-se que os atores que desempenham uma maior influência sobre os demais, na atual gestão, são o *gerente financeiro* e o *auxiliar de projetos* 1. Esses indivíduos estabelecem um grande número de relações em termos de desenvolvimento do trabalho. Na rede de parceria de trabalho foi encontrada uma distância geodésica ainda menor do que na rede de amizade e uma coesão maior do que na rede de amizade, o que significa que existe uma maior reciprocidade de relações entre os atores na rede de parceria de trabalho do que na rede de amizade.

Percebe-se uma mudança no desenho das redes de parceria de trabalho nos dois períodos da gestão. Na gestão anterior haviam quase que duas sub-redes e um único indivíduo estabelecia a comunicação entre elas, que era o administrador de banco de dados. Na atual gestão, já se verifica um maior número de ligações entre os atores, o que gera uma melhor comunicação entre os atores e facilita a troca de informações entre os indivíduos. Essa mudança pode estar associada à reorganização do organograma que ocorreu nessa atual gestão, visando delimitar mais precisamente as atribuições e os processos de trabalho das áreas administrativa e financeira.

Essa maior coesão e menor distância entre os atores da rede de parceria de trabalho da atual gestão quando comparado à gestão anterior possivelmente é um fator de potencialização do desempenho da Associação, cumprindo o papel dos grupos formais estabelecido por Chiavenatto (2005), de que os grupos formais são aqueles definidos pela estrutura da organização, que são estimulados ao trabalho conjunto para alcançar objetivos organizacionais.

Analisando a rede de amizade e a rede de parceria de trabalho da atual gestão, o *gerente financeiro* apresenta certo grau de centralidade em ambas as redes. Esses dados mostram que provavelmente esse é o ator que mais influencia os demais tanto sobre assuntos de trabalho como sobre assuntos não relacionados ao trabalho.

Os resultados de centralidade obtidos em ambas as redes se assemelham aos resultados encontrados por Ferreira (2011) em seu estudo, que mostra através do mapeamento das redes que os atores de maior influência não são os atores de posição hierárquica mais elevada, e sim atores de nível intermediário na estrutura formal da organização que detém maior centralidade. Seu estudo também mostra que estar localizado em um ponto estratégico da rede é possivelmente mais importante que estar localizado em um determinado nível hierárquico, mesmo que superior. Esse fato também se verifica nas redes analisadas no presente estudo, em que os atores que apresentam medidas de centralidade em ambas as redes não são os atores de nível hierárquico mais elevados, mas sim atores intermediários, como o administrador de banco de dados, o auxiliar de projetos 1 e o gerente financeiro.

Os pontos limitantes do trabalho são o pouco poder de generalização dos resultados para outras organizações, visto que se trata de um estudo de caso, focado em uma Associação. Outra limitação do estudo foi a diminuição do número

de respostas do questionário sobre a gestão anterior, visto que alguns funcionários ingressaram na Associação somente na atual gestão e, portanto, não responderam às perguntas do questionário relacionadas à gestão anterior.

Pesquisas futuras podem analisar a importância e relevância das redes sociais em outras organizações, utilizando uma amostra maior, especialmente em setores do agronegócio, que apresentam uma escassez de estudos de redes sociais.

REFERÊNCIAS

ANALYTIC TECHNOLOGIES. **UCINET**. Versão 6. [S.L.]: Analytic Technologies. 2015. Disponível em: < <http://www.software.co.mz/p/ucinet>>. Acesso em: 26 nov. 2014.

ANDRADE, C. A. S. Percepção ampliada da cadeia produtiva: as contribuições da Teoria dos Custos de Transação e da Análise de Redes Sociais. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Paraíba, 2002.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Santa Cruz do Sul, v. 2, n. 1, 2005. Disponível em: <www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/aprendendo_a_entrevistar_como_fazer_e_ntrevistas_em_ciencias_sociais.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil. 2010. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2015.

BRASIL. **Ministério da Agricultura**. Associativismo Rural. 2014. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/cooperativismo-associativismo/associativismo-rural>>. Acesso: em 09 dez. 2014.

BRASIL. **Ministério da Agricultura**. Como criar e administrar associações de produtores rurais. 2009. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Cooperativismo%20e%20Associativismo/Publica%C3%A7%C3%B5es%20e%20M%C3%ADdias/Manual_PRODUTORES.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2014.

BRASIL. **Portal da Justiça Federal**. Os grupos dentro das organizações. 2014. Disponível em: <<http://portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos-1/os-grupos-dentro-das-organizacoes>>. Acesso em: 13 out. 2014.

BRASIL. **Serviço Brasileiro de Poio às Micro e Pequenas Empresas**. Associação. 2009. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/DA D2C8C4D5F6C26B8325766A005102D0/\\$File/NT00042C26.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/DA D2C8C4D5F6C26B8325766A005102D0/$File/NT00042C26.pdf)>. Acesso em: 09 dez. 2014.

CHIAVENATTO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, M. C. M. S. **Redes sociais intraorganizacionais informais e gestão**: um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta HYCO-8. 2003. 223 f. Dissertação (Mestrado Administração) - Universidade Federal da Bahia, Camaçari, 2003.

FERREIRA, G. C. Redes sociais de informação: uma história e um estudo de caso. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 3, 2011.

FORNAZIER, A.; WAQUIL, P. D. A importância das organizações de interesse privado no agronegócio: o caso da cadeia produtiva da maçã no Brasil. **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 14, n. 1, p. 46-59, 2012.

GANANÇA, A. C. **Associativismo no Brasil**. 2006. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Instituto de Ciência Política da Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

GARCIAS, P. M. A lógica de formação de grupos e aliança estratégica de empresas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 3., 2001, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Ribeirão Preto, Programa de Estudo dos Negócios do Sistema Agroindustrial da Universidade de São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Garcias.pdf>>. Acesso em: 3 nov. 2014.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

KRACKHARDT, D.; HANSON, J. R. Informal networks: the company behind the chart. **Harvard Business review**, 1993.

KUIPERS, K. J. **Formal and informal networks in the wokplace**. 1999. Tese (Doutorado em Filosofia) – Stanford University, Stanford, California, 1999.

MARQUES, E. C. Redes sociais e instituições na construção do estado e da supermeabilidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 14, n. 41, 1999.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, 2001.

NEIVA, E.R.; PANTOJA, M. J. Redes sociais e mudança em um grupo de produtores rurais do planalto central. **Revista de Psicologia**, Florianópolis, v. 8, n.1, 2008.

NELSON, R. O uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 24, n. 4, 1984.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: Edusp, 1999.

PRADANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

SILVA, A. B. O.; FERREIRA, M. A. T. Gestão do conhecimento e capital social: as redes e sua importância para a empresa. **Ci. Inf.**, Londrina, v. 12, 2007.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005.

TOMAÉL, M. I.; MARTELETO, R. M. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Fórum de coordenadores de grupo de trabalho da Ancib, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2006v11nesp1p75/387>>. Acesso em: 3 nov. 2014.

VIEIRA, S. R. F. **Manual introdutório de análise de redes sociais**. Curso de Análise de Redes Sociais. Brasília. No prelo 2015.

VIEIRA, S. R. F. **Redes sociais no contexto de mudança organizacional**. 2008. 133 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do trabalho e das organizações) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. 19 ed. Cambridge, New York: Cambridge University Press, 1994.

APÊNDICE A: Questionário para Mapeamento das Redes



Universidade de Brasília
Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária – FAV

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DA REDE SOCIAL DE AMIZADE E PARCERIA DE TRABALHO

Gênero: () Masculino () Feminino

Idade:

Cargo:

Tempo de trabalho:

Nível de escolaridade:

PARTE I:

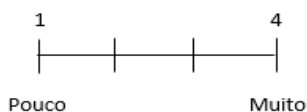
As questões a seguir referem-se à gestão atual. Nas questões 1 e 2, marque com um X a opção que melhor se adequa à sua resposta.

1. EM UM MÊS NORMAL, COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ PEDE ALGUM TIPO DE INFORMAÇÃO SOBRE O TRABALHO OU SOBRE A ASSOCIAÇÃO PARA CADA UMA DAS PESSOAS ABAIXO?

	Nunca	Raramente	As vezes	Frequentemente
Presidente				
Diretor Executivo				
Assessora da Presidência				
Administrador de Bancos de Dados				
Gestor de Sustentabilidade				
Auxiliar de Projetos 1				
Auxiliar de Projetos 2				
Gerente Financeiro				
Assessor de Imprensa				
Assessor de				

Imprensa				
Assistente Administrativo 1				
Assistente Administrativo 2				
Assistente Administrativo 3				
Auxiliar Financeiro				
Programador Standart Brasil HVI				
Secretária				
2. COM QUE FREQUÊNCIA CADA UMA DAS PESSOAS ABAIXO FORNECE ALGUM TIPO DE INFORMAÇÃO QUE AUXILIA VOCÊ NO DESENVOLVIMENTO DO SEU TRABALHO?				
	Nunca	Raramente	As vezes	Frequentemente
Presidente				
Diretor Executivo				
Assessora da Presidência				
Administrador de Bancos de Dados				
Gestor de Sustentabilidade				
Auxiliar de Projetos 1				
Auxiliar de Projetos 2				
Gerente Financeiro				
Assessor de Imprensa				
Assessor de Imprensa				
Assistente Administrativo 1				
Assistente Administrativo 2				
Assistente Administrativo 3				
Auxiliar Financeiro				
Programador Standart Brasil HVI				
Secretária				

Para responder as questões 3 e 4, utilize a seguinte escala:



3. O QUANTO VOCÊ CONSIDERA CADA UMA DAS PESSOAS ABAIXO COMO FONTE DE INFORMAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO SEU TRABALHO?

	1	2	3	4
Presidente				
Diretor Executivo				
Assessora da Presidência				
Administrador de Bancos de Dados				
Gestor de Sustentabilidade				
Auxiliar de Projetos 1				
Auxiliar de Projetos 2				
Gerente Financeiro				
Assessor de Imprensa				
Assessor de Imprensa				
Assistente Administrativo 1				
Assistente Administrativo 2				
Assistente Administrativo 3				
Auxiliar Financeiro				
Programador Standart Brasil HVI				
Secretária				

4. EM QUE MEDIDA VOCÊ CONSIDERA QUE AS PESSOAS ABAIXO LISTADAS INFLUENCIAM A SUA MANEIRA DE AGIR DENTRO DA ASSOCIAÇÃO?

	1	2	3	4
Presidente				
Diretor Executivo				
Assessora da Presidência				
Administrador de				

Bancos de Dados				
Gestor de Sustentabilidade				
Auxiliar de Projetos 1				
Auxiliar de Projetos 2				
Gerente Financeiro				
Assessor de Imprensa				
Assessor de Imprensa				
Assistente Administrativo 1				
Assistente Administrativo 2				
Assistente Administrativo 3				
Auxiliar Financeiro				
Programador Standart Brasil HVI				
Secretária				

Nas questões 5 e 6, escreva o nome das pessoas nos locais indicados, colocando-os em ordem de prioridade. Lembrando que as identidades não serão reveladas em hipótese alguma.

5. ENTRE AS PESSOAS QUE TRABALHAM NA ASSOCIAÇÃO, QUAIS VOCÊ CONSIDERA BONS PARCEIROS DE TRABALHO?

Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4

6. ENTRE AS PESSOAS QUE TRABALHAM NA ASSOCIAÇÃO, QUAIS VOCÊ CONSIDERA DO SEU GRUPO DE AMIGOS (EX.: ALMOÇAM JUNTOS, TROCAM E-MAILS, MENSAGENS OU BATEM PAPO POR TELEFONE SOBRE ASSUNTOS **NÃO RELACIONADOS À ASSOCIAÇÃO)?**

Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4

PARTE II:

As perguntas a seguir serão relacionadas à gestão anterior. Nas questões 7 e 8, marque com um X a opção que melhor se adequa à sua resposta.

7. NA GESTÃO PASSADA, EM UM MÊS NORMAL, COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ PEDIA ALGUM TIPO DE INFORMAÇÃO SOBRE O TRABALHO OU SOBRE A ASSOCIAÇÃO PARA CADA UMA DAS PESSOAS ABAIXO?

	Nunca	Raramente	As vezes	Frequentemente
Presidente				
Gerente Financeiro				
Auxiliar financeiro 1				
Auxiliar financeiro 2				
Diretor Executivo				
Assessora da Presidência				
Assistente Administrativo				
Auxiliar de Projetos				
Administrador de Bancos de Dados				
Assessor de Imprensa				
Gestor de Sustentabilidade				
Assistente Financeiro				
Estagiária de Sustentabilidade				
Secretária				

8. NA GESTÃO PASSADA, COM QUE FREQUÊNCIA CADA UMA DAS PESSOAS ABAIXO FORNECIA ALGUM TIPO DE INFORMAÇÃO QUE AUXILIAVA VOCÊ NO DESENVOLVIMENTO DO SEU TRABALHO?

	Nunca	Raramente	As vezes	Frequentemente
Presidente				
Gerente Financeiro				
Auxiliar financeiro 1				
Auxiliar financeiro 2				
Diretor Executivo				
Assessora da Presidência				
Assistente Administrativo				
Auxiliar de Projetos				
Administrador de Bancos de Dados				
Assessor de Imprensa				
Gestor de Sustentabilidade				
Assistente Financeiro				
Estagiária de Sustentabilidade				

Administrador de Bancos de Dados				
Assessor de Imprensa				
Gestor de Sustentabilidade				
Assistente Financeiro				
Estagiária de Sustentabilidade				
Secretária				

Nas questões 11 e 12, escreva o nome das pessoas nos locais indicados, colocando-os em ordem de prioridade. Lembrando que as identidades não serão reveladas em hipótese alguma.

11. NA GESTÃO PASSADA, ENTRE AS PESSOAS QUE TRABALHAVAM NA ASSOCIAÇÃO, QUAIS VOCÊ CONSIDERAVA BONS PARCEIROS DE TRABALHO?

Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4

12. NA GESTÃO PASSADA, ENTRE AS PESSOAS QUE TRABALHAVAM NA ASSOCIAÇÃO, QUAIS VOCÊ CONSIDERAVA DO SEU GRUPO DE AMIGOS (EX.: ALMOÇAVAM JUNTOS, TROCAVAM E-MAILS, MENSAGENS OU BATIAM PAPO POR TELEFONE SOBRE ASSUNTOS **NÃO RELACIONADOS À ASSOCIAÇÃO)?**

Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4